

Outi Koivisto

OPETUSHENKILÖSTÖN JA KOULUNKÄYNNINOHJAAJIEN
PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN
CASE VATIALAN KOULU

Liiketalouden koulutusohjelma
2012

OPETUSHENKILÖSTÖN JA KOULUNKÄYNNINOHJAAJIEN PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN CASE VATIALAN KOULU

Koivisto, Outi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Seppälä Jonna
Sivumäärä: 66
Liitteitä: 2

Asiasanat: perehdyttäminen, mentorointi, julkinen sektori, teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Vatialan koulun henkilöstön perehdyttämistä ja sen kehittämistä työhön tulevien opetushenkilöstön ja koulunkäynninohjaajien osalta. Tutkimuksella kartoitettiin perehdyttämisen nykytilannetta, perehdyttämisprosessia sekä perehdyttämiskortin tarpeellisuutta henkilöstön perehdyttämisen tukena. Tutkimuksen lähtökohtana oli koululla tehdyn riskinarviointikyselyn tulos, josta ilmeni, että nykyinen perehdyttäminen koettiin yhtenä henkisen kuormittavuuden häiritseväksi tekijänä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Vatialan koulun rehtori.

Opinnäytetyötä koskevassa teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämistä, siihen liittyvää lainsäädäntöä, käytäntöä ja perehdyttämisen kehittämistä. Teoriassa kerrottiin myös kunta-alan perehdyttämisestä sekä aiemmista koulujen opetushenkilöstön ja koulunkäynninohjaajien perehdyttämiseen liittyvistä tutkimuksista.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusaineiston keräämisessä teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 12 koulun työntekijää. Haastatellut henkilöt olivat joko koulunkäynninohjaajia, opettajia tai heidän sijaisiaan, joiden työsuhte oli kestänyt haastattelujen tekohetken mennessä vähintään yhteensä yhden kuukauden.

Tutkimuksen avulla selvitettiin, että koulun työyhteisöön tulevalta työntekijältä odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta sekä halua oppia työyhteisön toiminnasta. Perehdyttämisprosessin käynnistämisessä tärkein rooli nähdään rehtorilla, mutta vastuuta prosessissa on yhtäläillä koko työyhteisöllä. Nykyisen perehdyttämisen ongelmana koetaan, että selkeälle perusperehdyttämiselle ei ole aikaa, eikä se ole riittävän henkilökohtaista. Etenkin koulunkäynninohjaajien ammattiryhmässä toivotaan nimitettyä perehdyttäjää. Perehdyttämiseen kaivataan suunnitelmallisuutta, selkiyttämistä, selkeää työnjakoa ja tasapuolisuutta sen toteuttamiseksi kaikille taloon tuleville työntekijöille heidän tarpeensa mukaan. Perehdyttämiskortin tarve katsotaan ajankohtaiseksi ja mielellään heti toteutettavaksi.

Kehittämisehdotuksina esitettiin perehdytyskäytännön kehittämistä Vatialan koulussa selkeämmäksi, loogisemmaksi ja tasapuolisemmaksi, hyvää suunnitelmallisuutta käyttäen. Perehdyttämisen työnjakoa tulisi selkeyttää niin työyhteisölle kuin työyhteisöön uutena tulevalle. Perehdyttäminen pitää toteuttaa kaikille taloon tuleville työntekijöille heidän tarpeensa mukaan ja koulunkäynninohjaajille tulisi nimetä perehdyttäjä. Koululle suunniteltiin alustavasti perehdyttämiskortti tukemaan hyvän sekä laadukkaan perehdyttämisen toteuttamista ja sen onnistumista.

WORK ORIENTATION AND ITS DEVELOPMENT AT VATIALA SCHOOL

Koivisto, Outi
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2012
Supervisor: Seppälä Jonna
Number of pages: 66
Appendices: 2

Keywords: work orientation, public sector, theme interview

In this thesis, Vatiala School work orientation and its development regarding the teaching staff and school assistants are studied. The thesis deals with the current position and process of work orientation and the need for an orientation card that would support work orientation. The research was based on the results of a risk assessment survey which showed that the current work orientation was experienced as one of the factors causing mental stress. The study was commissioned by the principal of Vatiala School.

The theoretical part in the thesis deals with work orientation, legislation related to it, work orientation development, public sector work orientation and previous research on the topic.

The thesis is a qualitative study in which the approach used was activity analysis, and the research data was collected by interviews. For the research, altogether 12 school staff members were interviewed. The informants were school assistants, teachers or their substitutes whose employment relationship had continued for at least one month.

The results of the study showed that the work community expected activity, initiative and willingness to learn about how the work community functions. The principal carries the most important role in the work orientation process, but everyone in the work community is responsible for work orientation. Currently, it is felt that there is not enough time for a clear basic work orientation, and it is not personal enough. In particular, in the occupational group of school assistants, a named person for work orientation would be appreciated. Also, more careful planning, clarification and clear distribution of work, as well as equality (everyone who comes as a new employee gets their proper work orientation) are needed. The orientation card is considered important, and preferably it should be taken into use immediately.

The development proposals included that the work orientation at Vatiala School should be made more clear, more logical and more equal, and it should be more carefully planned. Work orientation should be clarified to everyone in the workplace also in future, and all new employees should get work orientation according to their needs. School assistants should have a named person responsible for their work orientation process. A work orientation card was designed for the school to support good quality work orientation in a future.

SISÄLLYS

TERMILUETTELO	5
1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Perehdyttäminen ja työnopastus	7
2.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja vastuu	9
2.3 Perehdyttämisen hyöty ja tavoitteet	11
2.4 Mentorointi	14
3 PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNTÖ	15
3.1 Perehdyttämisen suunnitteleminen	15
3.2 Perehdyttämisen osapuolet ja tehtävät	16
3.3 Perehdyttämisen toteutus	18
3.4 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja palaute	20
3.5 Perehdyttämisen kehittäminen	22
4 PEREHDYTTÄMINEN KUNTA-ALALLA	24
4.1 Kuntastrategia ja perehdyttäminen	26
4.2 Koulut ja perehdyttäminen	27
4.3 Kouluhenkilöstön perehdyttämistä koskevia tutkimuksia	29
5 CASE VATIALAN KOULU	31
5.1 Kohdeorganisaation esittely	31
5.2 Kangasalan kunnan ohjeistus perehdyttämisestä	32
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
6.1 Tutkimuksen kohdehenkilöt	34
6.2 Tutkimuskysymykset ja –menetelmä	35
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	37
6.4 Tutkimusaineiston kerääminen	39
6.5 Tutkimuksen analysointi	41
7 TUTKIMUSTULOKSET	42
7.1 Perehdyttämisen nykytilanne Vatialan koulussa	42
7.2 Laadukas perehdyttäminen on selkeää ja loogista, työntekijää ohjaavaa	47
7.3 Perehdyttämisessä jokaisella on roolinsa	49
7.4 Perehdytyspassi selkeyttää ja tasavertaista koulun perehdyttämiskäytäntöä	50
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	51
9 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI	60
LÄHTEET	63
LIITTEET	

TERMILUETTELO

Elinikäinen oppiminen Ihminen oppii koko ajan. Koko elämän aikainen oppiminen, jolla edistetään omia tavoitteita ja niiden toteutumista.

Koulunkäynninohjaaja Tukee ja ohjaa oppilaan oppimista. 1.1.2012 Kangasalan kunnan käyttöön ottama uusi nimike koulunkäyntiavustajille.

Mentorointi Annetaan vertaistukea ja ohjausta. Osaamista siirretään kokeneelta ja asiantuntevalta työntekijältä uudelle, aloittavalle työntekijälle.

Organisaatiokulttuuri Yhteinen nimitys työyhteisössä vallitsevalle ilmapiirille, perinteille, toimintatavoille, sosiaalisille suhteille, arvopohjalle ja pelisäännöille. Puhutaan myös yrityskulttuurista.

Perehdytettävä Henkilö, joka on uusi tai uutta työtä opetteleva työntekijä, jota perehdytetään työhönsä ja osaksi työyhteisöä.

Perehdyttäjä Henkilö työyhteisöstä, joka opastaa perehdytettävää uudessa työpaikassa tai työssä. Perehdyttäjä antaa perehdytettävälle ohjeita työtehtävistä selviytymistä varten, kannustaa perehdytettävää hankkimaan tietoa sekä ratkaisemaan ongelmia. Perehdyttäjä on perehdytettävän tukena hänen perehdyttämisprosessissaan ja antaa tarvittaessa rakentavaa palautetta.

Perehdyttäminen Sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaan ja työhönsä. Perehdyttämiseen kuuluvat muun muassa tehtävään, työympäristöön sekä työyhteisöön tutustuminen. Perehdyttäminen on myös henkilöstön kehittämistä, jonka tavoitteena on lisätä työntekijöiden osaamista ja tätä kautta työhyvinvointia sekä työn laatua.

Työnopastus Tarkoittaa työtehtävään opastamista, jossa henkilö saa opastusta työn tekemiseen. Työnopastus on olennainen osa perehdyttämistä. Päällimmäisenä tarkoituksena on saada työntekijä oppimaan työ siten, että hän pystyy työskentelemään turvallisesti, itsenäisesti ja hyvin.

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi, joka alkaa jo rekrytoinnista. Se on henkilöstön kehittämismenetelmä, jonka merkitystä työelämässä ei voida vähätellä, sillä sen vaikutus työmotivaatioon, työhyvinvointiin, työn turvallisuuteen ja työnkulkuun on suuri jokapäiväisessä työelämässä.

Perehdyttämistä pidetään monivaiheisena oppimistapahtumana, jonka tarkoituksena on työn sisällön, tavoitteiden, vastuun sekä työyhteisön toiminnan ymmärtäminen. Perehdyttäminen on toimintaa, joka jatkuu koko ajan työpaikoilla ja jonka avulla työyhteisön jäsenet oppivat toinen toisiltaan. Onnistuneena se palkitsee kaikki osapuolet, niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän sekä koko työyhteisön. Epäonnistumisia kohdatessa voidaankin miettiä, mitä pitäisi kehittää, jotta onnistutaan.

Perehdyttämisen käytäntö vaihtelee aloittain. Perehdytysprosessin runko on kuitenkin kaikille samanlainen. Perehdyttämistä itsessään voidaan ajatella ydinprosessina, johon tullaan, kun uuden tai vanhan työntekijän osaamiskartoitus on tehty ja perehdyttämisen kokonaistarve määritelty. Prosessista lähdetään, kun työntekijä tuntee olevansa omillaan, vastuussa itse omasta työstään.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käydä läpi perehdyttämisen monipuolista teoriaa sekä keskittyä työntekijöiden perehdyttämisen tärkeyteen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Kangasalan kunnassa sijaitsevan Vatialan koulun perehdyttämistä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella selvitetään, miten Vatialan koulun perehdyttämistä voidaan kehittää teorian ja tutkimuksessa saatujen tietojen pohjalta vielä nykytilannetta paremmaksi ja laadukkaammaksi koululla työnsä aloittaneiden koulunkäynninohjaajien ja opettajien kohdalla. Samalla selvitetään koulun perehdyttämisprosessia ja käyttöön sopivan perehdyttämiskortin eli ”perehdyttämispassin” tarpeellisuutta osana perehdyttämistä. Kehittämistyön tueksi tehdään henkilöhaastatteluita työyhteisössä työskentelevien henkilöiden keskuudessa.

Tutkimuksen tarpeellisuutta tukee Kangasalan kunnan perusopetuksen 16 koululle tehty riskinarviointikysely syksyllä 2011. Yhtenä arviointikohtana oli työnopastus ja

perehdyttäminen, jotka kuuluvat kyselyssä henkisen kuormittumisen haitta- ja vaaratekijöiden arviointialueeseen. Kunnan perusopetuksen kouluista 7 kpl vastasi perehdyttämisen ja työopastuksen nousseen vaaratekijäksi tai merkittäväksi vaaratekijäksi henkilöstön henkiselle kuormittuvuudelle. Vatialan koulu oli näistä yksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Vatialan koulun perehdytyksestä vastaava esimies eli koulun rehtori. Tutkimusta on tarkoitus käyttää Vatialan koulun perehdyttämisen kehittämisessä. Tämän lisäksi raporttia voidaan hyödyntää Kangasalan kunnan perehdyttämiseen liittyvien kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Vastaavanlaista tutkimusta ei tiettävästi ole Kangasalan kouluissa aiemmin tehty.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Työn oppiminen ja osaaminen ovat tulleet yhä tärkeämmäksi osaksi nykypäivän nopeasti muuttuvaa työelämää. Tehokkuus, luotettavuus ja laatu korostuvat työnteossa uusien ammattien sekä työtehtävien oppimisen myötä. Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen sekä uusien taitojen oppiminen vaikuttavat myös työmotivaation säilymiseen. Muutokset työelämässä tulevat haasteellisemmiksi kehittyvän teknologian myötä, jolloin yksinkertainenkin työ saa uuden sisällön eikä vanha tieto enää riitä, vaan vaaditaan uuden oppimista, enemmän tietoa ja taitoa. Perehdyttämisen ja työnopastuksen avulla pystytään osin turvaamaan sujuva työarki näissäkkin tilanteissa. (Lepistö 2004, 56.)

2.1 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen kokonaisuutena sisältää työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämisen sekä työnopastuksen. Työpaikkaan liittyvä perehdyttäminen sisältää tutustumisen työpaikan organisaatioon, tapoihin ja toiminta-ajatuksen, kun taas työyhteisöön perehdyttäminen sisältää tutustumisen työtovereihin ja sidosryhmiin. Työnopastuksella tarkoitetaan itse työhön liittyvää perehdyttämistilannetta, työntekoon liittyvää opastusta. Käsitteenä perehdyttäminen sisältää sekä alku- että yleisperehdyttämisen. (Kauhanen 2010, 151; Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttäminen on erilaisia toimenpiteitä sekä tukea, jonka avulla uusi työntekijä tai uutta työtä oppiva henkilö saadaan kehittymään ja oppimaan tarvittavat tiedot sekä taidot niin, että hän pystyy toimimaan mahdollisimman itsenäisesti omassa työssään. Sen tarpeesta puhutaan työtehtävien muutosten yhteydessä, kun työympäristö pysyy samana, mutta tehtävät muuttuvat kokonaan tai osin. Laajimmillaan perehdyttämisprosessi kehittää perehtyjän lisäksi koko työyhteisöä ja organisaatiota, jolloin sitä pidetään yhtenä henkilöstöön investoinnin osana. Perehdyttäminen onkin työpaikan tärkeimpiä koulutuksia, joita henkilöstölle toteutetaan ja se on myös prosessi, jota kehitetään ja ohjataan työpaikan sekä henkilöstön tarpeiden mukaan. (Lepistö 2004, 56; Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Hyvään tapaan kuuluu myös organisaation vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen. Tähän kuuluvat työnkierrossa ja urakierrossa olevien työntekijöiden perehdytykset tai työmenetelmien sekä työyhteisön tapojen toiminnan muuttumisesta johtuvat tilanteet. Perehdytyksen tarve saattaa olla tarpeellista silloinkin, kun vanha työntekijä palaa pitkältä sairauslomalta, yritykseen tulee kesätyöntekijöitä, vuokratyöntekijöitä, ulkopuolisia urakoitsijoita tai harjoittelijoita. (Rainio 2005, 2-8; Åberg 2000, 204-206.) Penttisen & Mäntysen (2009, 4) mukaan perehdyttämistä annetaan vanhoille työntekijöille muun muassa uusien koneiden käyttöönotossa tai kun työturvallisuudessa ilmenee laiminlyönti.

Viitalan (2005, 252) mukaan perehdyttäminen on uuden työntekijän niin sanottua vierihoidtoa siihen asti, kunnes perehdytetty henkilö tuntee ymmärtävänsä ja oppineensa omaan työhönsä liittyvät asiat. Tällöin hän pystyy kantamaan itse vastuunsa työn tekemisestä ja vaikuttamaan tätä kautta organisaation toiminnan laadun säilymiseen.

Työnopastus on osa perehdyttämisprosessia. Työnopastuksessa käydään läpi työtä koskevat turvallisuusmääräykset, opetellaan toimintatapojen ja työmenetelmien tavat sekä niissä tarvittavien työvälineiden oikeat ja turvalliset käyttötavat. Tässä vaiheessa opastettavalta vaaditaan korkeaa aktiivisuutta ja aiempien tietojen sekä taitojen hyödyntämistä, sillä ne ovat pohjana oppimiselle. Työnopastus toteutetaan tapaamalla työn suorittamiseen liittyviä tärkeitä ihmisiä. Heidän kanssaan voidaan käydä työhön liittyviä keskusteluita. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Hyvä työnopastus perustuu siihen, että työntekijä oppii tuntemaan turvalliset työtavat sekä tunnistamaan työhön mahdollisesti liittyvät vaaratekijät. Työnopastajalta vaaditaan näihin liittyvän lainsäädännön tunteminen sekä opastettavan työn asiantuntijuutta. Työnopastuksessa kiinnitetään huomiota myös ergonomiaan, häirinnän torjuntaan, väkivallan uhan vähentämiseen, sopimattoman henkisen kuormituksen torjuntaan ja työpaikan pelisääntöihin. Työnopastuksessa on hyvä hyödyntää työpaikan omaa työsuojeluhenkilöstöä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 5.)

2.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja vastuu

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö, jossa on siihen liittyviä määräyksiä ja viittauksia. Näiden avulla halutaan nimenomaan painottaa työnantajan vastuuta opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan velvoitteena on huolehtia, että työntekijä suoriutuu työstään, jos yrityksen toimintaa, suoritettavaa työtä tai sen menetelmiä muutetaan tai kehitetään. Tällä työsopimuslain yleisvelvoitteella ei pelkästään tarkoiteta uusia työntekijöitä, vaan työnantajalla on velvoite perehdyttää vanhojakin työntekijöitä. Työsopimuslaissa velvoitetaan työnantajaa pyrkimään tähän, edistämällä työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaisesti, jotta he pystyvät etenevään työurallaan. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1§.)

Työturvallisuuslaki korostaa, että työnantaja huolehtii niin lyhytaikaisten, vakinaisten sekä vuokratyöntekijän perehdyttämisestä riittävästi liittyen esimerkiksi työpaikan työolosuhteisiin ja työhön, tuotantomenetelmiin, työvälineisiin, turvallisuuteen sekä terveyteen ja siihen liittyvään työterveyshuollon järjestelyihin. Laki koskee myös perehdyttämistä tarvittaessa työsuojeluun liittyvästä yhteistoiminnasta sekä tiedottamisesta. Perehdyttämisestä on aina huolehdittava, on sitten kyseessä aloitusta, muutosta tai käyttöönottoa koskeva tilanne. Lisäksi työnantajan pitää täydentää ohjausta aina tarvittaessa. (Liski, Horn & Villanen 2007, 6; Työturvallisuuslaki 738/2002, 3§, 8§, 14§.)

Työntekijän ja työnantajan yhteistoiminnasta ja sen muodoista määritetään kattavasti lainsäädännössä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä eli YT-laki, velvoittaa johtoa ja työntekijöitä neuvottelemaan, kun yrityksessä on tapahtumassa hankintoja, muutoksia tai järjestelyjä, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Tässä laissa mainitaan myös erityisesti yrityksiä ja työpaikkoja koskevista perehdyttämisen järjestelyistä. YT-laissa tätä kohtaa käsitellään etenkin työhönottoon noudatettavissa periaatteissa ja käytänteissä. Järjestelyt koskevat myös valtion laitosten ja virastojen henkilöstön yhteistoimintamenettelyä. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 15 §.)

Edellä mainittujen lainsäädäntöjen lisäksi perehdyttämiseen Liskin ym. (2007, 7) mukaan viitataan:

- Pelastustoimiasetuksessa 857/1999 työpaikan turvallisuussuunnitelmasta
- Laissa 998/1993 ja 405/2004 koskien nuoria työntekijöitä
- Asetuksessa 128/2002 koskien nuorten työntekijöiden suojelua
- Valtionneuvoston asetuksessa 738/2002 14§ koskien työntekijälle annettavaa opetusta, ohjausta sekä kirjallisia työohjeita niissä tehtävissä ja ammateissa, jotka vaativat työntekijältä erityistä pätevyyttä.

Vastuu perehdytyksestä säilyy aina esimiehellä, vaikka hän delegoisi opastuksen ja perehdyttämisen koulutetuille työnopastajille, alaiselleen tai työtiimille, johon uusi työntekijä tulee kuulumaan. Perehdyttämisen täytyy olla perusteellista ja nopeaa. Mitä nopeammin ja perusteellisemmin uusi työntekijä oppii tuntemaan sekä hallitsemaan työpaikkaa koskevat tiedot ja työnsä, sitä enemmän vähenevät riskit työtapa- turmiin ja virheisiin sekä taloudellisiin menetyksiin. Perehdytettävä voidaan nähdä myös aktiivisena tiedon hakijana, jolloin vastuu perehdyttämisestä voidaan ajatella olevan osaksi myös hänellä itsellään. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63; Kauhaneen 2010, 92; Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Åberg 2000, 208.)

2.3 Perehdyttämisen hyöty ja tavoitteet

Perehdytyksen hyötyjä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Hyöty on kaikille yhteinen. Perehdyttämisestä hyötyvät niin työntekijä, työnantaja kuin työpaikka. Työntekijän saamat hyödyt perehdytyksestä ovat epävarmuuden ja jännityksen vähentyminen, vaivattomampi sopeutuminen työyhteisöön, työn nopea sujuminen heti alusta asti, mielenkiinnon säilyminen työhön, vastuun tunteminen, ammattitaidon kehittyminen, laadukkaan työn tuottaminen jo alkuvaiheessa sekä normaaliin ansioon pääsemisen nopeutuminen. Myös niin sanottu kantapään kautta oppiminen vähentyy. (Enäkoski n.d.; Lepistö 2004, 56.) Kauhanen (2010, 151) mainitsee perehdyttämisen hyötynä sen, että organisaatiosta saatu oikea kuva auttaa työntekijää muodostamaan positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään.

Työnantajan hyötyjä ovat uuden työntekijän nopea asettuminen talon tavoille sekä muille työntekijöille tutuksi tuleminen, ongelmien ratkaisun helpottuminen työn yhteydessä, hyvän yhteistyön ja yhteishengen saavuttaminen sekä ajan säästäminen. Työnantaja hyötyy perehdyttämisessä sen hetken tiedon jakamisesta uusille työntekijöille. Olemassa oleva osaaminen on työnantajan omistamaa ja sen eteenpäin siirtäminen vanhojen työntekijöiden velvollisuus, myös hiljaisen tiedon, jota työntekijät yleensä panttaavat kateellisuuden takia. Organisaation hyötyjä ovat myös tuloksen ja laadukkuuden parantuminen nopeammassa tahdissa, tulokkaan myönteinen asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan sekä virheiden, hävikin ja tapaturmien väheneminen. (Enäkoski n.d.; Lepistö 2004, 56-57.)

Hyödyt perehdyttämisen onnistumisesta Rainion (2005, 37) mukaan ovat:

- Psykologinen työsopimus koetaan toteutuvan
- Arvojen riidaton yhteiselo
- Kokemus oikeudenmukaisuudesta
- Pitkäaikainen työssä jaksaminen ja hyväksi koettu terveys
- Realistinen käsitys työnteon kuormittavuudesta ja mahdollisuuksista
- Tehokas työskentely → edistää ammatillista itsetuntoa
- Osallisuuden tunne organisaatiossa

Perehdyttämisen tavoitteena on organisaation uudistumiskyky. Teoriassa tämä nähdään organisaation oppimisena, joka ilmenee kykynä uudistaa ja kehittää toimintaa. Jotta organisaatio pystyy tekemään muutoksia sekä kehittymään, pitää siinä työskentelevien yksilöiden kyetä oppimaan. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä muutoksen tapahtumiseen, vaan myös ihmisten väliset suhteet ja niihin vaikuttaminen näyttelevät roolia uudistumiskyvyn toimimisessa. Kaikkien näiden toimiessa uudistumiskykyinen organisaatio löytää parhaiten ne toimintatavat ja väylät, jonka avulla kaikkien osaaminen kanavoidaan toiminnan kehittämiseksi ja jaetuksi osaamiseksi. Kun edellytyksiä uudistumiskyvylle vaalitaan, vahvistuu myös vallitseva organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri nähdään kaikkien organisaatiosukupolvien yhteisenä muistina, josta perinteisesti eräänä perehdyttämisen tavoitteena on ollut välittää yhteistä muistissa pidettyä perimätietoa kaikille uusille tulokkaille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 29-30.)

Perehdyttämisestä on jokaisella sen osapuolella erilaiset odotukset (Taulukko 1), jotka ovat jokaisen omakohtaisia asetettuja tavoitteita perehdyttämisen onnistumiselle. Kun perehdyttämisen eri osapuolien odotukset tavoitetaan, saa se aikaan onnistumisen tunteen perehdyttämisprosessin läpiviemisestä.

Taulukko 1. Eri toimijoiden odotuksia perehdyttämisestä (Ketola H.U. 2010, 98.)

ERI TOIMIJOIDEN ODOTUKSIA PEREHDYTTÄMISESTÄ			
Yksilö (tulija)	Organisaatio	Esimies	HR-funktio
Tieto	Nopea sisäänpääsy ja valmius toimia	Nopea oppiminen ja valmius toimia	Apua resurssipuolaan
Vastaako yritys odotuksia	Hyvä ja mukava työtoveri yhteisöön	Apua resurssipuolaan	Henkilön viihtyvyys
Verkostoitumista (uusia tuttavuuksia)	Apua työkuormaan (resurssi)	Työntekijän pysyvyys	Myönteinen imago (yritykselle)
Haasteita ja mielenkiintoisia töitä	Lisäkompetenssi ja osaaminen	Lisäkompetenssi ja osaaminen	Saataisiin tulija(t) pysymään pitkään
(Uuteen esimiesrooliin liittyviä tai-toja)	Henkilön aktiivisuus	Toiminnan tehottominen	Esimies/tiimi vastaisi operatiivisesta perehdyttämisestä (työnjako)

	Henkilön pysyvyys	Aktiivisuus: uusi tulija kysyi/kyseli	
		Tulija ”löytäisi” paikkansa nopeasti	
		Henkilöstöosasto (HR) vastaisi perehdyttämisestä	

Perehdyttämisen tavoitteiksi luetaan lisäksi työntekijän nopea sopeuttaminen uuteen työympäristöön ja sen vaatimiin odotuksiin, jolloin työntekijä saadaan nopeammin työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Tavoitteena voidaan pitää motivaation ylläpitämistä sekä uuden työntekijän hyväksymistä, antamalla hänelle kaipaamaansa hyväksyntää esimerkiksi häntä kokeneempien kollegojen taholta. Kun perehdyttämiseen panostetaan huolellisesti, tavoitetaan paremmin toiminnan sujuvuuden ja lopputuloksen laadun turvaaminen, myönteisen asenteen ja kokonaiskuvan luominen organisaatiosta. (Hokkanen ym. 2008, 62-63; Viitala 2005, 356.)

Eräänä tavoitteena pidetään myös uuden työn hallitsemista ja laadukkaita tuotteita sekä palveluita. Tähän päämäärään päästäkseen työn perehdyttämisen täytyy olla monivaiheista opetusta ja oppimista. Se ei saa rajoittua pelkästään työtehtävien opettamiseen, vaan huomiota täytyy kiinnittää etenkin omatoimisuuden kannustamiseen ja yrittäjä-hengen sisäistämiseen. Tavoitteena on rakentaa uudelle työntekijälle pohja työn tekemiselle ja yhteistyölle organisaatiossa. Tavoitteen täytyminen antaa näin kattavat taidot työhön ja takuun laatuvaatimuksille sekä takaa lähtötilannetta turvallisemman työnteon ja avaimet parempaan työhyvinvointiin, jolloin henkilö saadaan sitoutumaan paremmin myös organisaatioon. (Kauhanen 2010, 152; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Rainio (2005, 37) luettelee perehdyttämisen tavoitteiksi uuden työntekijän kannalta:

- Kokemuksen saaminen
- Vaarojen välttäminen
- Tehtäväkuva ja tavoitteet selkeäksi
- Toimintatapojen haltuunottaminen

- Organisaation arvojen tunteminen ja niiden vertailua omiin arvoihin sekä vaikuttaminen kehityksiin ja muutoksiin oikeaan aikaan

Perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta Rainion (2005, 37) mukaan ovat:

- Osaamisen hyödyntämisen ja kehittymisen oikea suuntautuminen
- Organisaation arvojen ymmärtäminen
- Sopeutuminen toimintaympäristöön ja edelleen kehittäminen
- Työperäisten sairauksien sekä työtapaturmien vähäisyys
- Organisaation työnjaon ja rajojen tunteminen

2.4 Mentorointi

Perehdyttämisen yhteydessä puhutaan myös mentoroinnista. Mentorointi on tilanne, jossa kokeneempi työntekijä (mentori) ohjaa kokemattomampaa työntekijää (aktori). Mentoroinnista puhutaan perehdyttämisen yhteydessä eräänlaisena perehdytyksen tukimuotona, jota joissain organisaatioissa käytetään mentor-ohjelman nimikkeellä. Itsenään mentorointi ei ole työnopastusmenetelmä vaan ohjausmuoto. Mentoroinnista puhutaan usein hiljaisen tiedon ”siirtämisen” yhteydessä, kun halutaan tärkeän tiedon ja taidon siirtyvän ikääntyneiltä ja eläkkeelle siirtyviltä, kokeneilta työntekijöiltä kokemattomille. Aina kuitenkin mentorin ei tarvitse olla samasta organisaatiosta vaan potentiaalisille työntekijöille, kuten asiantuntijoille ja esimiehille, voidaan haakea mentorointi myös organisaation ulkopuolelta riippuen heidän tarpeistaan. Mentorointi onkin hyvin erilaista ja se voi kohdistua eri tarpeisiin sekä asioihin. Mentoroinnista ajatellaankin, että se on ohjausta, johon voidaan tulla vasta itsensä perehdyttämisen jälkeen. Mentorointia pidetään sisällöltään laajana, sekä organisaatiota kehittävänä, mutta myös enemmän vuorovaikutussuhteena kuin ammatillisena suhteena. Mentorointi poikkeaa perehdytyksestä myös siten, että se voi kestää yhdestä kahteen vuoteen, jolloin ajallisesti vertailtaessa perehdyttäminen on mentorointia lyhytkestoisempaa. Mentoroinnissa mentori ei myöskään siirrä valmista tietoa, vaan aktorin pitää pystyä oivaltamaan asioita itse mentorin avustuksella. (Juusela 2010, 5, 8; Kjelin & Kuusisto 2003, 228; Kupias 2012; Väistö 2004, 10.)

3 PEREHDYTTÄMISEN KÄYTÄNTÖ

3.1 Perehdyttämisen suunnitleminen

Perehdyttämisen suunnittelemista saattaa edeltään jo pitkään kytynyt tarve perehdyttämisen paremmalle suunnittelulle ja toteuttamiselle. Suunnittelun tarve voi muodostua uuden työntekijän rekrytointia koskevan osaamistarveanalysoinnin kautta tai muun henkilöstön kehittämiskeskustelujen pohjalta tehtyjen analysointien perusteella. (Kauhanen 2010, 143-151.)

Suunnitelmallisuus, dokumentointi, jatkuvuus ja huolellinen valmentautuminen ovat hyvän perehdyttämisen ja opastuksen perusta. Suunnitelmaan kuuluvat yhtälailla seuranta ja arviointi. Perehdyttämisen suunnittelu sisältää perehdyttäjiä ja opastajia koskevan koulutuksen sekä aineiston. Hyvää aineistoa tähän ovat muun muassa työsuojeluoppaat ja yrityksen omat esitteet. Opastus- ja perehdyttämissuunnitelman tekemiseen tarvitaan henkilöstöhallinnon ammattilainen, esimiehiä ja henkilöstöryhmien edustajia sekä työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntijoita, jotta tarvittavat tiedot saadaan koottua. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Suunnittelu voidaan aloittaa suunnitteluohjelman laadinnalla tai vanhan suunnitelman tarkistamisella. Seuraavaksi voidaan miettiä, paljonko aikaa perehdyttämiseen annetaan ja mikä on perehdyttämisohjelman järjestys. Hyvin tärkeää on perehdytyksessä tukena käytettävän materiaalin ajan tasalla pitäminen. Tiedotteet, oppaat ja ohjelmat on hyvä tarkistaa sopivin väliajoin sekä korjata niissä muuttuneet tiedot. Myös arviointiin ja toteutumiseen liittyvä dokumentointi täytyy miettiä huolellisesti. Perehdyttämiseen liittyvistä tavoitteista sekä sen sisältämistä reunaehdoista on hyvä sopia etukäteen. Tärkeää on sovittaa perehdytys sulavasti työhön, työn oheen ja työtä edistäen. Perehdytyksen alkuvaiheessa on hyvä tehdä perehdytettävälle ja hänen vastuuhenkilölleen selväksi perehdytyksen tärkeys ja että he ovat sitoutuneet sen toteuttamiseen. Perehdyttäjä toimii perehdytettävän tukihenkilönä tarpeen vaatiessa. Lopuksi kerätty palaute edesauttaa jatkossa perehdyttämisohjelman kehittämistä. (Puurinen 2009.)

3.2 Perehdyttämisen osapuolet ja tehtävät

Perehdytyksen osapuolina ovat perehdytettävä ja perehdyttäjä. Perehdyttäjän rooli on hyvin tärkeä. Hän on perehdytettävän tuki ja turva. Työpaikalla nimetään yleensä tietyt henkilöt perehdyttäjiksi ja he käyvät mahdollisuuksien mukaan koulutuksen opastukseen ja perehdytykseen. Perehdyttäjät kokoavat myös tarvittavaa aineistoa perehdytettävälle sekä osallistuvat tai vastaavat suunnitelman laatimisesta. Tärkeintä on tietää oma asemansa perehdyttämisprosessissa sekä osata käydä avointa keskustelua muun työyhteisön kanssa perehdytykseen liittyvistä asioista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Puurtinen 2009.)

Kupias & Peltola (2009,95) puolestaan jakavat suomalaisten organisaatioiden perehdyttäjät yhdeksään eri rooliin (Kuvio 1): Työhönottajiin, jotka ovat organisaation ensivaikutelman antajia, aloittavat perehdyttämisen ja jolta uusi henkilö saa arvokasta tietoa perehdyttämisen jatkoa ajatellen. Tulokkaan vastaanottajiin, jotka vastaanottavat henkilön ensimmäisenä työpäivänä ja josta tulokas tekee mahdollisesti päätelmiä, kuinka odotettu työntekijä hän on työpaikalla. Hallinnollinen perehdyttäjä, joka hoitaa tulokasta koskevan hallinnollisen työn ennen tämän tuloa, kuten atk-ohjelmien käyttäjätunnukset ja salasanat sekä palkanmaksutiedot. Työyhteisöön tutustuttaja, joka tutustuttaa uuden työntekijän työyhteisöön tämän työkavereille ja sidosryhmille. Työsuhteeseen perehdyttäjä, perehdyttää muun muassa työterveyshuoltoon, työetuuksiin, työaikoihin ja taukoihin. Organisaatioon perehdyttäjät tutustuttavat henkilön organisaation yhteisiin strategioihin sekä arvoihin, jotka koskevat henkilön työtä. Erityisosaaja voi perehdyttää ja opastaa henkilöä esimerkiksi tiettyyn asiaan tai työhön. Mentori tai kummi huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisestä ja toimii prosessin aikana perehdytettävän tukena. Kokonaisperehdyttämisen koordinoija pitää perehdyttämisen ”langat” käsissä, jos perehdyttäjiä on useampia.



Kuvio 1. Perehdyttäjäroolit (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Liskin ym. (2007, 10) mukaan perehdyttäjän tehtävät ovat pääsääntöisesti:

- Ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä
- Antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi
- Ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä
- Kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun
- Antaa rakentavaa palautetta

Lyhyissä työsuhteissa olevat työntekijät perehdytetään vain välttämättömien työsuhteasioiden osalta, kuten tilat, tauot, työaika ja poissaolot. Työnopastus suoritetaan tiivistetysti läpikäymällä työturvallisuuteen, mahdollisiin häiriöihin, koneisiin ja menetelmiin liittyvät asiat. Työntekijälle voidaan toimittaa ”perehdyttämiskartta”, johon perehdyttämiseen liittyvät asiat ovat koottu. Lyhyitä työsuhteita tekevälle on hyvä määritellä henkilöstöstä työpari, joka on valmis antamaan neuvoja. Jos työsuhteen kesto pitenee, perehdyttämiseen on hyvä lisätä laajempaa tietoa organisaatiosta sekä käsitellä työtehtävää laajempana osana kokonaisuutta. (Liski ym. 2007, 12-14.)

Pidemmiksi määräaikoiksi palkatuille työntekijöille perehdyttämiseen pitää käyttää aikaa. Tällöin toimintatapojen, palveluiden sekä muiden tärkeiden asioiden käsittelyn täytyy olla syvällisempää. Pitkäaikaisille tai vakinaiseen työsuhteeseen otetuilla pitää perusteellisen perehdyttämisen lisäksi huomioida perehdytyksen jatkuvuus. Edellä

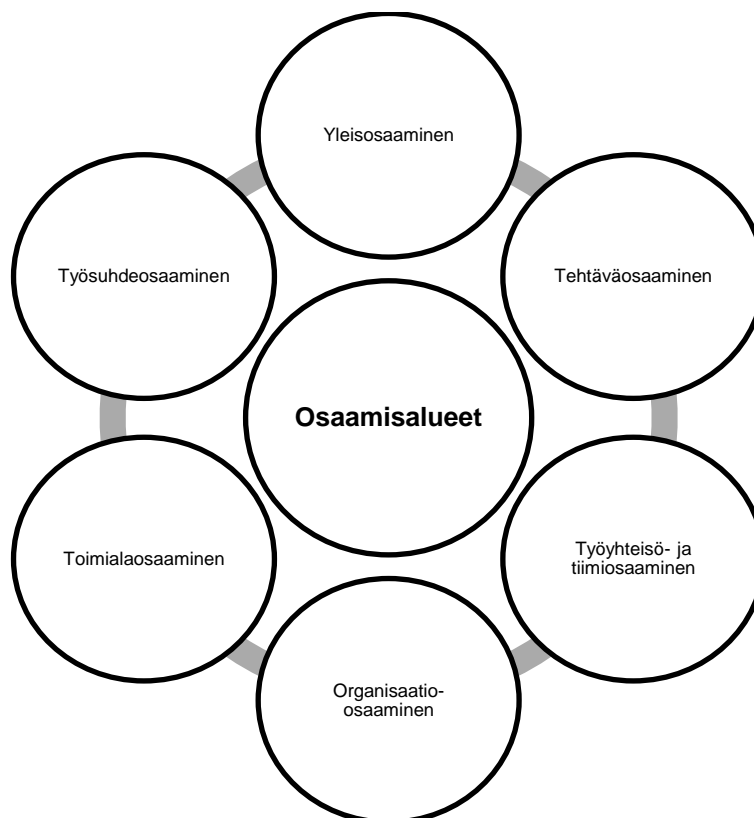
mainitun lisäksi muita pidemmäksi määräajaksi otettuja sekä perehdytettäviä henkilöitä työpaikalla voivat olla tehtävästä toiseen siirtyvät, oppisopimusopiskelijat ja työssäoppijat. Tehtävästä toiseen siirtyvillä jätetään yleensä organisaatioon liittyvä perehdyttäminen pois. Uuteen tehtävään siirryttäessä perehdyttämisessä tärkeitä läpi-käytäviä alueita ovat uuden työn sijoittuminen kokonaisuuteen ja vanhasta pois op-piminen. (Liski ym. 2007, 14-15.)

3.3 Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttämiseen liittyvät valmistelut kannattaa aloittaa ajoissa ennen kuin itse työ ja perehdyttäminen aloitetaan. Perehdyttämisen toteuttaminen voidaan nähdä prosessi-na, joka jaetaan ajallisesti neljään osaan. Osat voivat olla aika ennen töitä, ensimmäi-nen työpäivä, ensimmäinen työviikko ja kun töiden alkamisesta on kulunut kolme kuukautta. Ennen töitä perehdyttäminen tarkoittaa lähinnä hallinnollisesti ennakoon tehtäviä valmisteluja, kuten työsopimus. Ensimmäisen päivän perehdyttäminen saat-taa sisältää esimiehen tapaamisen, taloon sekä työympäristöön tutustumisen. Ensini-mäisen viikon aikana perehdytettävä opastetaan työntekoon ja noin kolmen kuukau-den päästä perehdytetään syvemmin organisaation toimintaan sekä henkilöstöön. (Hokkanen ym. 2008, 64-67.)

Perehdyttämiseen käytetään aikaa työpaikasta riippuen päivistä kuukausiin. Kjell & Kuusisto (2003, 205) rajaavat perehdyttämisen keston lyhyimmillään yhtä pitkäksi kuin koeajan pituus ja loppumisen siihen, kun organisaatio ei enää osaa vastata tu-lokkaan esittämiin kysymyksiin. Perehdyttämisen kesto voi olla suhteessa työn luon-teeseen sekä työntekijän aikaisempaan työkokemukseen ja koulutukseen. Perehdyt-tämisen toteuttamiseksi työpaikalla edellytetään sopivien henkilöiden kouluttamista perehdyttäjiin ja työnopastajiin tehtäviin, vastuuhenkilöiden nimeämistä, perehdy-tys- ja työnopastusaineiston kokoamista, suunnitelman laadintaa, työyhteisön val-mennusta tai koulutusta niin, että jokainen tietää oman tehtävänsä perehdyttämispro-sessissa. Perehdyttämistä pitää pystyä jatkuvasti kehittämään ja tarkistamaan sekä suosia avointa keskustelua työyhteisön kesken niiden mahdollistamiseksi. (Kauhanen 2010, 152; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämistä toteutettaessa painopiste on usein osaamisen kehittämisessä. Aikaisempaan kokemusmaailmaan liitetään uusi asia. Osaamiskartoituksen avulla pystytään suunnittelemaan ja arvioimaan, missä työntekijää täytyy perehdyttää tai mihin perehdyttämistä painotetaan. Osaamisalueet (Kuvio 2) helpottavat perehdyttämisen suunnittelemista sekä toteutusta perehdyttämisaalueittain. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

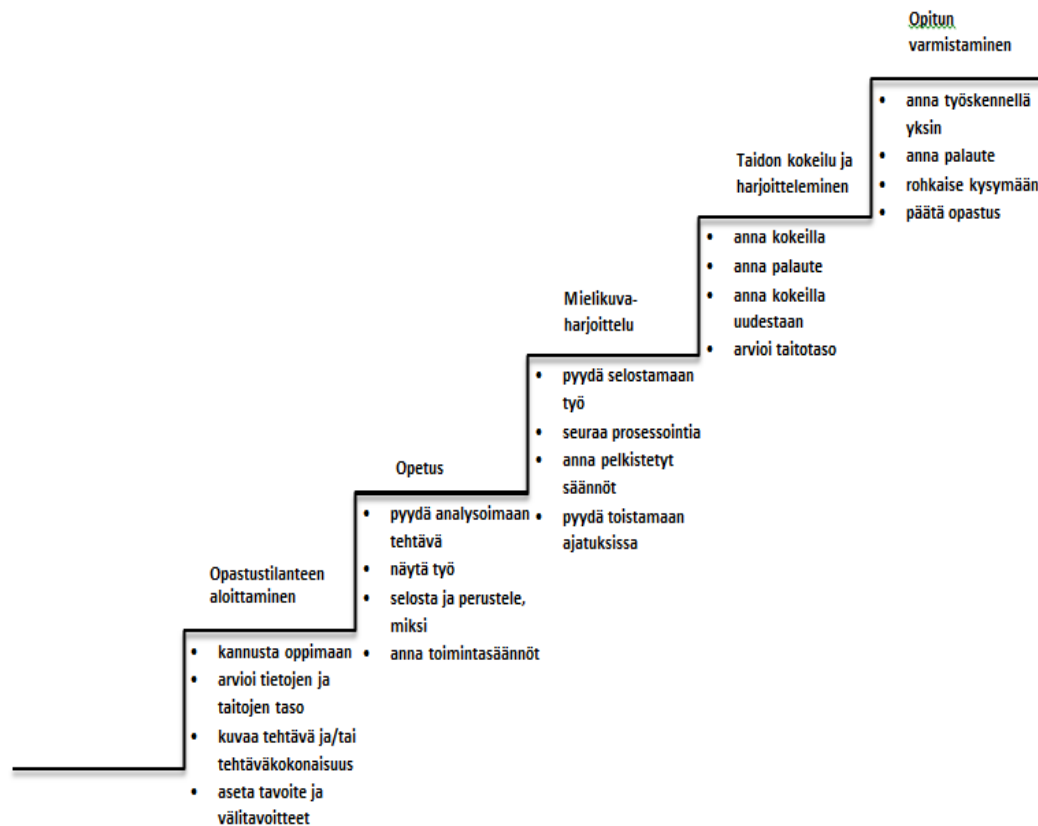


Kuvio 2. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Osaamisalueet tulee käydä läpi tarpeen mukaisesti. Joidenkin osaamisalueiden aiheet voivat olla osin päällekkäisiäkin. Osaamisalueista yleisosaaminen on niin sanottua perusosaamista, jota oletetaan olevan kaikilla työntekijöillä tai töihin hakevilla. Yleisosaamiseksi luetaan muun muassa kielitaito, tietotekniikan osaaminen sekä vuorovaikutustaidot. Toisinaan yleisosaamisen vaihe jätetäänkin tämän takia pois perehdyttämisvaiheesta. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

Viiden askeleen menetelmä (Kuvio 3) on yksi tunnetuimmista menetelmistä, joka on kehitetty työnopastuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheiden avuksi (Penttinen & Mäntynen 2009, 6). Menetelmän avulla varmistetaan opastuksen vaiheittainen läpikäymi-

nen järjestelmällisesti ja etenkin opastettavaa huomioiden. Menetelmässä sekä opastajalta että opastettavalta vaaditaan hyvät kommunikointikyvyt ja molemminpuolista aktiivisuutta menetelmän onnistumiseksi.



Kuvio 3. Viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2009, 6.)

3.4 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja palaute

Perehdyttäminen on onnistunutta, jos työntekijä tuntee eri yhteydet eri asioiden välillä. Onnistuneessa perehdyttämisessä työntekijä on omaksunut asiat kokonaisuutena, pystyy soveltamaan niitä muuttuvissa tilanteissa ja tuntee työyhteisön sekä työnsä yleiset periaatteet. Työntekijä on myös aktiivinen ja ottaa itsenäisesti eri asioista selvää. Oppimistilanne on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista, keskustelemista, kyselemistä, molemminpuolista kuuntelemista ja kannustamista. Keskustelutilanteissa voidaan antaa palautetta niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. (Kangas & Härmäläinen 2007, 17; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen seuraamisessa tukena voidaan käyttää tarkistuslistaa. Jokainen organisaatio voi muokata listan juuri heidän tarpeisiinsa sopivaksi perehdyttämisen tai työnopastuskortiksi, joka on pidettävä ajan tasalla. Kortin laativat työnantajan nimeämät vastuuhenkilöt. Perehdyttämiskortti sisältää luettelon tärkeistä asioista, jotka perehdyttämisessä täytyy ottaa esille. Perehdytettävä saa perehdyttämiskortin heti perehdyttämisen alussa ja merkkää listasta kyseisen kohdan suoritetuksi, kun asia on selvitetty. Perehdyttäjä pystyy selvittämään listasta merkintöjen perusteella, onko kaikki tarvittavat kohdat käyty läpi. Tarkistuslista voi sisältää esimerkiksi seuraavia perehdyttämisen kannalta tärkeitä kohtia. Listassa on vain murto-osa tarkistuslistassa käytettävistä tiedoista:

- Yrityksen toiminta ja asiakkaat (Toiminta-ajatus, omistussuhteet, muut lisätiedot)
- Yrityksen organisaatio ja henkilöstö (Toimipisteet, esimiehet, työnopastaja)
- Toimintatavat (Asiakaspalvelu, tietoturvallisuus, puhelin, vaitiolovelvollisuus)
- Työsuhteeseen liittyvät kohdat (Työsopimus- ja palkkaussasiat)
- Työterveyshuoltoon liittyvät kohdat (Tarkastukset, terveystalvet)
- Työympäristö (Tilat, henkilöstö, toimintatavat)
- Työturvallisuus (Pelastussuunnitelma, ensiapu)
- Omat tehtävät (Vastuualueet, työsuunnittelu, laatu)
- Tiedottaminen (Ilmoitustaulu, internet, intranet, lehdet)
- Koulutus (Koulutusmahdollisuudet, ilmoittautuminen)
- Muut asiat (Harrastustoiminta, vapaa-aika)
- Työn käytäntöön liittyvät vaatimukset (Työn sisältö)

(Kangas & Hämäläinen 2007, 34-39; Santalahti, Mäkeläinen & Hämäläinen 2007, 6.)

Seurantaa varten varataan aika keskustelulle, johon osallistuvat esimies, perehdyttäjä ja perehdytettävä. Keskusteluun valmistautumisessa apuna käytetään perehdyttämisen tarkistuslistaa sekä mietitään etukäteen kysymyksiä ja kommentteja liittyen perehdyttämisen toteutumiseen. Keskustelun kysymykset voivat liittyä perehdyttämisen toteutumiseen perehdytettävän näkökulmasta, asioiden oppimiseen, lisäohjauksen tarpeellisuuteen ja harjoitteluun tai perehdytettävän toivomuksiin perehdyttämisestä

ja työnopastuksesta. Valmiiksi voi myös miettiä, miten mahdollisesti jatketaan perehdyttämistä ja millä aikataululla. Tämän kaltaisilla keskusteluilla on tarkoitus saada lisätietoa perehdyttäjälle perehdyttämiseen liittyvien asioiden sujumisesta. Perehdyttäjä valmistelee muistion ja vastaa, että keskustelussa sovitut asiat toteutuvat. Keskusteluja käydään sovittujen pelisääntöjen mukaisesti tai tilanteiden niin vaatiessa. Perehdyttämisohjelmat sisältävät useimmiten maininnan seurantakeskusteluiden ajankohdista. Palautteen molemminpuolinen antaminen ja vastaanottaminen ovat hyvin tärkeitä. Näiden myötä perehdyttämisen osapuolet oppivat arvioimaan toistensa toimintaa. Arvioinnissa keskeisimpiä kohteita ovat ammattitieto- ja taito. Pääalueita ovat taloudelliset ja tekniset taidot, kehittämis-, suunnittelu- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot sisältäen yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.)

Kjelinin & Kuusiston (2003,245) mukaan perehdyttämisen toteutumista voidaan arvioida asennemittarilla, jolloin perehdyttämisen onnistumisen kannalta keskeinen mittauksen kohde on tulokkaan kokema mielihyvä suhteessa perehdyttämiseen. Riittävä mielihyvä on välttämätön, jotta saadaan aikaan uudelle tulokkaalle positiivisia tunne-elämyksiä ja sitoutumista työpaikkaan. Riittämätön mielihyvä omaa työtä kohtaan voi aiheuttaa esimerkiksi motivaation puutetta. Goodwinin (2008) mukaan eräs muoto perehdyttämisen epäonnistumiselle on juuri työntekijän motivaation puute.

3.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttäminen kuuluu osaksi työpaikalla toteutettavaa henkilöstön kehittämismenetelmää. Sitä voidaan käyttää henkilöstön kehittämistarpeiden työstämisessä. Tämän vuoksi on hyvä, että perehdyttämistä kehitetään. Kehittämisen haasteena on ymmärtää, mitä voidaan tehdä paremmin ja miten. Haasteita voivat olla esimerkiksi jatkuvan ohjausta hoitavan henkilöstön vaihtuminen ja jaksaminen omassa työssään sekä perehdytettävien erilainen oppimiskyky ja asenteet. (Kauhanen 2010, 155; Liski ym. 2007, 23.)

Perehdyttämistä seuraamalla pystytään arvioimaan sen ajantasaisuutta. Tarpeen mukaan suunnitelmaan on tehtävä muutoksia. Näin suunnitelmaa pystytään kehittämään

toimivammaksi. Opastuksen ja perehdyttämisen kehittämiseksi edellytetään, että kyetään ymmärtämään niiden tärkeys koko organisaatiolle aina yksilöstä koko työyhteisöön asti. Henkilöstön vähäisestä vaihtuvuudesta tai työhön liittyvien muutosten vähäisyydestä huolimatta perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää ja kehittää mahdollisimman hyvin. Työpaikkojen opastus- ja perehdyttämisjärjestelmiä koskevat erilaiset muutospaineet. Niitä ei pelkästään tule organisaation sisäpuolelta vaan myös ulkopuolelta, kuten työturvallisuusmääräykset ja lakimuutokset. Tärkeää onkin kouluttaa ja valmentaa opetus- ja perehdyttämisvastuussa olevia henkilöitä heidän tehtäviinsä. (Penttinen & Mäntynen 2006, 7.)

Kehittämisen lähtötilanteeseen tultaessa pitää selvittää, mitkä asiat ovat perehdyttämisessä kunnossa ja mitkä eivät. Missä kehittämistarve on suuriin? Arviointi kehittämisen tarpeellisuudesta voidaan tehdä kyselyinä, haastatteluina tai ryhmäkeskusteluina. Jokaisella henkilöllä voi olla perehdyttämisestä erilaiset mielipiteet riippuen heidän näkökulmastaan, josta he katsovat perehdyttämisprosessia kokonaisuutena. Mielipiteet ovat samalla tapaa yhtä oikeita, mutta ne ovat kuitenkin jokaisen oma-kohtaisia tulkintoja. Mitä enemmän mielipiteitä ja näkemyksiä perusteluineen ihmisiltä saadaan, sitä paremmin pystytään arvioimaan lähtötilannetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Kehittämistavoitteita asetettaessa tarkoitetaan sillä toivottua tasoa, johon perehdyttämisessä ja siihen sisältyvissä asioissa tulisi päästä. Perehdyttämisen kehittämiseksi sen sisältöä ja tasoa voidaan analysoida vielä tarkemmin tekemällä kysely. Kyselyn avulla selvitetään, onko toivottu taso perehdyttämisessä saavutettu. Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen osa-alueiden halutut tavoitteet voidaan arvioida. Jos kyselyssä saadut tavoitteet ylittävät arvioidun nykytilanteen tason, kehittämistarve on ajankohdainen. Tilanneanalyysi kannattaa tehdä yhdessä ja miettiä kaikki konkreettiset asiat, joihin tartuttaa. Perehdytyksen kehittämisessä voidaan käyttää selkeää prosessia (Kuvio 4). (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

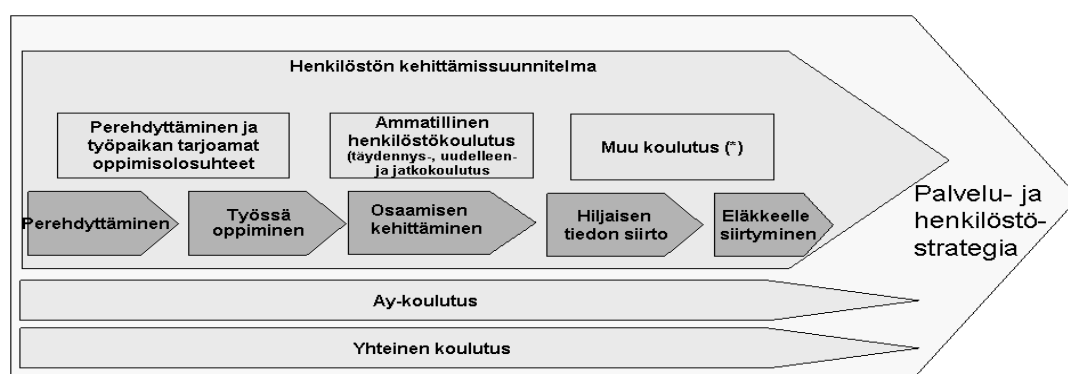


Kuvio 4. Perehdyttämisen kehittäminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 25-26.)

Kehittämistyötä varten suositellaan työryhmän perustamista, joka huolehtii kehittämisohjelmasta sekä sen toteuttamisesta. Keskusteltaessa näkemykset tulee perustella hyvin ja antaa tilaa myös toisten perusteluille. Näin keskusteluihin saadaan mahdollisimman laaja näkökulma sekä tulokseltaan tasapuolinen ja totuudenmukaisempi. Kehittämistyön toteutumiseksi, pitää sitä seurata jatkuvasti, hyödyntää apujoukkoja, kuten työssäoppijoita ja harjoittelijoita, jotka voivat tarvittaessa tehdä oheisaineistoa perehdyttämisen tueksi. Kehittämisohjelman päätteeksi arvioidaan onnistumiset sekä saavutetut tavoitteet, joista saatujen tietojen perusteella saadaan apua mietittäessä seuraavaa kehittämissuunnitelmaa sekä sen toteuttamistapoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25-26.)

4 PEREHDYTTÄMINEN KUNTA-ALALLA

Kunnille on annettu suositus (KT 7.8.2008) kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämisestä, jossa käsitellään yhtenä henkilöstön kehittämismenetelmänä perehdyttämistä kunnallisessa työyhteisössä. Kunnissa perehdyttäminen on osa työuran kehittämistä (Kuvio 5). Suosituksessa painotetaan suunnitelmallista perehdyttämistä yhtenä oppivan organisaation työvälineistä. Perehdyttämiseen tulee sisällyttää kunnallishallinnon erityispiirteet, oman työyksikön tehtävät ja asema kuntaorganisaatiossa. Hyvän perehdyttämisen tavoitteena on saada aikaan hyviä tuloksia, kuten lisääntynyt tehokkuus, asiakastyytyväisyys tai laadun parantuminen, mutta toisaalta myös työnteossa vähentyneet virheet, tapaturmat ja vaaratilanteet. Työyhteisöissä pitää olla laadittuna perehdyttämissuunnitelma, joka sisältää tietoa muun muassa työterveyshuollosta, työturvallisuudesta ja tietoturvasta. (Kuntatyönantajien www-sivut 2012; Suomen kuntaliitto 2002, 20; Rainio 2005, 13.)



Kuvio 5. Henkilöstön kehittäminen osana työuraa (Kuntatyönantajien www-sivut 2012.)

Kuntaa pidetään monialakonsernina, jolle on vaikea koota kattavaa sekä yksityiskoh-
taista opasta perehdyttämistä varten. Kunnissa töiden sisällöissä on huomattavan pal-
jon erilaisuutta hallinnonaloittain. Ammattien sisällöt kokevat jatkuvasti muutoksia
ja näin myös perehdyttämistarpeet vaihtelevat eri ammattialojen välillä. Kunnissa
perehdyttäminen voi esimerkiksi tietyssä ammatissa koskea työntekijän turvallisuut-
ta, kun taas toisessa asiakkaan turvallisuutta. Palvelun laadukkuutta ja asiakkuuden
merkitystä ei voida liikaa korostaa kunnissa perehdyttämisen yhteydessä. Tyytyväiset
kuntalaiset toimivatkin eräänlaisina toiminnan tuloksen mittareina ja vaikuttavat
usein äänellään sen tavoitteisiin. (Rainio 2005, 21.)

Julkisella sektorilla taataan kansalaisille heidän tarvitsemansa palvelut, joita rahoitetaan julkisilla varoilla. Kukaan ei saisi hoitaa huonosti tehtäviään, koska pitemmällä ajalla se maksaa enemmän kuin työ, joka on kerralla tehty hyvin. Toiminnan laatu on jokaisen vastuulla. Sitä ei ole kohdennettu erityisryhmille, vaan se on jokaisen työntekijän asia sekä velvollisuus, mutta myös oikeus laadukkaasti tehtyyn työhön. (Pauonen-Ilmonen 2001, 9.)

Kuntapuolella ihmistyön tärkeys on arvossaan. Kunnallishallinnon kannalta työntekijöiden monipuolinen ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen on monen kunnan voimavara. Kunnissa puhutaan elinikäisestä oppimisesta, jossa oppiminen on joka päivästä. Sen tarkoitus on antaa työelämän haasteisiin ne välineet, jonka avulla henkilöstö voi kehittää itseään (Euroopan unionin [www-sivut](http://www.sivut) 2012). Vaikutus näkyy palvelujen tuloksellisuudessa, asiakkaiden tyytyväisyydessä sekä henkilöstön hyvinvointina ja tyytyväisyytenä omaan työhönsä. Elinikäinen oppiminen vaatiikin aikaisemman opitun tuntemista, joustavat sekä monipuoliset koulutusmahdollisuudet ja tekniikan. Monimuotoisessa työyhteisössä toimiminen sekä työyhteisön kulttuurien tunteminen ja ymmärtäminen ovat elinikäisessä oppimisessa tärkeää. (Rainio 2005, 22, 26.) Hyvän perehdyttämisohjelman avulla voidaankin tukea osittain kunta-alan henkilöstön elinikäistä oppimista antamalla työelämän haasteisiin perehdyttämisen tarjoama apu. Työyhteisössä henkilöstön tietoa ja taito hyödyntämällä voidaan kehittää jokaista työyhteisön jäsentä hänen tarvitsemallaan tavalla.

4.1 Kuntastrategia ja perehdyttäminen

Kunnille on annettu osaamisen kehittämistä koskevan suosituksen lisäksi myös muitakin suosituksia tai kannanottoja työelämän kehittämiseksi. Nämä ovat tarkoitettu kuntien tai kuntayhtymien henkilöstölle, poliittiselle ja virkamiesjohdolle tueksi strategia- sekä kehittämistyötä varten. Kannanotossa koskien kuntapalveluiden strategista toteuttamista henkilöstöjohtamisen avulla (KT 14.3.2007) mainitaan perehdyttäminen yhtenä henkilöstön osaamisen varmistajana ja kehittämisen välineenä henkilöstöjohtamisessa sekä henkilöstön työsuoritusten parantamisessa. Kunta-alan henkilöstön perehdyttämistä koskee suositus tuloksellisesta toiminnasta (KT 17.12.2008), joka sisältää periaatteet ja toimintalinjat palveluiden tuloksellisuuden sekä tuottavuus-

den kehittämistä. Suositus sisältää kohdat, joiden avulla voidaan laadullisesti saavuttaa kestävä tuottavuuskehitys. Kunnan tulee ottaa tämä huomioon kaikessa toiminnassaan. Tuloksellisuustyö vaatii pitkäjänteistä toimintaa sekä panostamista kunnan työelämän laadun kehittämisessä. Tavoitteena on tuottaa tarkoituksenmukaisia sekä yhä parempia palveluita kuntalaisille. Tämä kaikki vaatii kunnilta suunnitelmallisuutta ja tavoitteiden asettamista sekä katsetta tulevaisuuteen. Strategiatyötä vaaditaan kunnan jokaisella tasolla aina johdosta syvälle työntekijätasoon asti. Hyvällä työelämän laadulla vaikutetaan parempaan tuloksellisuuteen. Hyvään työelämään vaikuttavat osaamisen turvaavat ja takaavat toimenpiteet, sijoittaminen työhyvinvointiin, osaamiseen sekä työyhteisön kehittämiseen, johon myös perehdyttäminen kuuluu. Kunnan henkilöstön perehdyttäminen on osa kuntastrategiaa. (Kuntatyönantajien www-sivut 2012.)

4.2 Koulut ja perehdyttäminen

Kouluissa perehdyttämisestä ensisijaisesti vastaa esimies eli rehtori. Perehdyttäminen noudattaa samoja periaatteita niin kuin muillakin työpaikoilla. Koulun jokainen työntekijä on oman työnsä ammattilainen sekä oppilaitoksen imagon edistäjä, joka viestii omalla toiminnallaan kuvaa kunnallisesta työnantajastaan. (Blomqvist 2009, 172.)

Oman haasteensa perehdyttämistä ajatellen koululaitoksissa luo sen erilaisissa työ- ja virkasuhteissa työskentelevä henkilökunta. Henkilöstöön saattaa kuulua tilapäisiä sijaisia, harjoittelijoita, osa-aikaisuutta tai etätyötä tekeviä työntekijöitä. Rehtorin tehtävänä on perehdyttämisen muiden vastuuhenkilöiden kanssa yhdessä luoda koulun yhteisöstä työntekijän yksilöllisyyden huomioiva sekä yhteisöllisyyttä tukeva. Johtajalle tärkeintä on selittää uusille työntekijöille toimintatavat sekä –linjat ja auttaa uutta työntekijää osaksi näitä. (Blomqvist 2009, 172-173.)

Kouluissa käytettyjä perehdyttämiseen liittyviä yleisimpiä materiaaleja ovat:

- Turvallisuusohjeet (turvallisuuskansio)
- Säännöt
- Opetussuunnitelmat

- Vuosikertomus (vuosisuunnitelma)
- Pohjakuvat koulujen tiloista sekä kartat ulkotiloista ja -alueista
- Tiedotteet (koteihin jaettavat yms.)
- Kunnan palvelut työntekijöille ja oppilaille
- Aikataulut
- Lukujärjestykset
- Tiedot henkilökunnasta ja luokista

(Blomqvist 2009, 184-185.)

Oppilaitoksissa perehdyttämisessä tärkein rooli on turvallisuudella, johon viitataan Perusopetuslaissa oikeudella turvalliseen opetusympäristöön. Tämän pykälän mukaan kaikilla opetukseen osallistuvilla on oikeus saada turvallinen opetusympäristö. Koulun toimintaan liittyvät materiaalit kuuluvat myös osin koulun henkilöstön perehdyttämismateriaaleihin. Näihin tulee sisältyä suunnitelma oppilaan turvallisen oppimisympäristön luomisesta, kuten kiusaamisen, häirinnän ja väkivallan ehkäisemisestä. Opetuksen järjestäjän tulee myös suunnitelman toimeenpanon lisäksi valvoa sen toteutumista ja noudattamista. Toimivilla suunnitelmilla, säännöillä sekä järjestysmääräyksillä turvataan koulun sisäinen järjestys ja oppilaiden opiskelun sujuminen, mutta ennen kaikkea koko kouluyhteisön turvallisuus ja viihtyvyys, johon osana kuuluu myös koulun henkilöstö. (Perusopetuslaki 628/1998, 29 §.) Oppilaitoksia koulutetaan opetushallituksen, pelastustoimen ja poliisin toimesta tunnistamaan vaaratilanteet sekä toimimaan niissä tilanteen vaatimalla tavalla. (Sisäasiainministeriö 2010, 7.)

Perusopetuslaissa määrätään oikeudesta saada opetusta opetussuunnitelman mukaisesti. Tämän takia perehdyttämisessä opetussuunnitelman osuus on tärkeä ja huomiioon otettava kohta koulun perehdyttämiskäytäntöä. Tämän avulla taataan, että oikeus oppilaan riittävästä oppimisesta, opetuksesta, oppilaanohjauksesta sekä tuen antamisesta koulunkäynnissä toteutuisivat. (Perusopetuslaki 628/1998, 30 §.)

4.3 Kouluhenkilöstön perehdyttämistä koskevia tutkimuksia

Perehdyttämisestä on tehty hyvin paljon erilaisia tutkimuksia. Pääasiassa tutkimukset ovat keskittyneet yksityisen sektorin eri yritysten perehdyttämismenetelmiin tai niiden kehittämiseen ei niinkään kunta-alalla perehdyttämiseen. Koulun henkilöstön perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksia on tarjolla jonkin verran. Tutkimuksessa käsittelemme näistä yhtä selvitystä ja kolmea pro gradu -tutkielmaa, joissa on käsitelty perehdyttämistä vastavalmistuneiden ja korkeintaan seitsemän vuotta työskennelleiden opettajien tai koulunkäyntiavustajan näkökulmista. Koululaitoksiin liittyvää perehdyttämistä käsiteltiin esimerkiksi työssä ja opiskellen -opetuksen kehittämishankkeen taholta Anna Lyra-Katzin (2003) Selvityksessä vastavalmistuneiden luokanopettajien kokemuksesta työelämän alkumetreillä, Lagerstedt & Vainionpään (2003) pro gradu-tutkielmassa Perehdyttäminen – Silta vastavalmistuneen opettajan mielikuvasta työnkuvaan, Leikaksen & Rantion (2003) pro gradu-tutkielmassa ”Taiteilua opettajan ja oppilaan välissä – olla huomaamaton, mutta tehokas” Koulunkäyntiavustajan työn arkikäytänteet koulussa sekä Nina Mäkelän (2005) pro gradu tutkielmassa ”Samassa veneessä me ollaan” – käsityksiä luokanopettajan ja koulunkäyntiavustajan vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä.

Lyra-Katzin selvityksestä ilmeni, kuinka tärkeää on, että uusia opettajia perehdytetään. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus siihen, kuinka työ koulussa lähtee käyntiin. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kokivat uuden työyhteisön avuliaksi ja kannustavaksi, mutta aloittelevalta opettajalta vaadittiin silti rohkeutta ja oma-aloitteisuutta kysyä asioista. Haastateltujen mielestä perehdyttäminen vaihteli kouluittain ja suurimmassa osassa kouluja perehdyttäminen tarkoitti koulun tiloihin ja työyhteisöön tutustumista. Perehdyttämistä voidaankin pitää työnantajan taholta ensimmäisenä uuteen työntekijään kohdistuvana ”koulutusinvestointina” ja sen tulisi olla hyvin selkeästi suunniteltua niin ajallisesti kuin sisällöllisesti. Selvityksen perusteella kouluilla tulisi olla perehdytysohjelma. Tämän avulla varsinkin vastavalmistuneille ja uuteen työpaikkaan tuleville opettajille annettaisiin tietoa perehdyttämiseen kuuluvista asioista. Ohjelman avulla työntekijä pystyy paremmin vaatimaan tiettyjen asioiden toteutumista perehdyttämisensä onnistumiseksi ja tämän lisäksi koulujen perehdyttämisen laatu olisi tasaisempaa. (Lyra-Katz 2003, 8-9, 18.)

Opettajien perehdyttämisen tarkoitus on selventää käytännön kysymykset ja ongelmat, jotka opetustyössä tulevat eteen. Perehdyttäminen helpottaa työskentelyä, jolloin siitä vapaaksi jäävän energian voi suunnata opettajuuden kehittämiseen. Eniten opastusta kaivataan kuitenkin koulun käytäntöihin ja tapoihin, joihin virallisessa perehdyttämisessä tulisi keskittyä. Tutkimuksen perusteella perehdyttäminen ilmeni osin tuntemattomaksi asiaksi. Ei tiedetä, mitä siltä voidaan vaatia vaan ollaan tyytyväisiä tiedon omatoimiseen hankkimiseen. Henkilö itse ottaa selville asioita ja on näin tiedon hankkimisessa aktiivisena osapuolena. Laadukkaaksi perehdyttämisen tekevät sen suunnitelmallisuus, mutta myös tavoitteellisuus ja jatkuvuus. (Lagerstedt & Vainiopää 2003, 32, 53-54, 61-62.)

Koulunkäyntiavustajien perehdyttämisestä mainitaan, että heidän asemansa työyhteisössä täytyisi olla selkeämpi. Avustajien tehtäväroolit koostuvat hyvin pitkälti tarpeista sekä lähtökohdista, joita koulu on asettanut avustajan työlle. Perehdyttämisen kannalta ensisijaista on talon tapoihin perehdyttäminen. Tärkeää on myös talossa eri opettajien kanssa työskentelevän avustajan perehdyttäminen ja opastaminen kohtamaan opettajan odotukset. Koulunkäyntiavustajaa voi kohdata luokassa työpäivän aikana työparina olevan opettajan vaihtuessa aina erilaiset tehtäväroolit ja vastuut. Yhteiskunnallisen merkittävyyden kannalta tutkijat näkevät, että koulunkäynninavustajien perehdyttämisellä, mutta myös työhön oppimisella voisi olla merkitystä avustajien ammatillisen kasvun tukemisessa. (Leikas & Rantio 2003, 42, 66.)

Mäkelän mielestä on ensiarvoisen tärkeää perehdyttää uusi koulunkäyntiavustaja heti työskentelyn alussa. Näin hän tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Hänen tutkimuksessaan esille nousi avustajien perehdyttämisen tärkeys työyhteisöön sopeuttamisessa sekä työtehtävien hoitamisessa. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että kouluista puuttui perehdyttämiseen selkeästi nimetyt vastuuhenkilöt sekä työhön opastamismenetelmät. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota perehdyttämistä annettaessa koulunkäyntiavustajan koulutustaustaan, varsinkin kasvatustieteen termien käytön takia. Kaikille henkilöille termistö ei ole entuudestaan tuttua. Näin vuorovaihtuksessa löydetään yhteinen kieli ja yhteistyötä pystytään osin helpottamaan. Mäkelän tekemästä tutkimuksesta ilmeni, kuinka epäselvää sekä puutteellista koulunkäyntiavustajien perehdyttäminen on kouluilla. (Mäkelä 2005, 21, 62-63, 71.)

5 CASE VATIALAN KOULU

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimus koskee Vatialan koulua, jossa työskentelen toimistosihteerinä. Toimistosihteerillä on usein keskeinen tehtävä kouluun tulevan henkilöstön perehdyttämisessä. Koulun toimistosihteerille kuuluu lähinnä hallinnollinen perehdyttäminen. Perehdytettäviä asioita ovat muun muassa työsuhteasiat ja työyhteisön yhteisistä käytänteistä kertominen sekä käyttäjätunnuksista ja avaimista huolehtiminen.

Vatialan koulu sijaitsee Pirkanmaalla, Kangasalan kunnassa. Kangasalla toimii yhteensä 14 alakoulua, 3 yläkoulua ja 1 lukio. Näistä neljä koulua muodostaa kaksi koko perusopetuksen kattavaa yhtenäiskoulua. Yksi on Sariolan alakoulun sekä yläkoulun muodostava Sariolan yhtenäiskoulu ja toinen Vatialan alakoulun sekä Pitkäjärven yläkoulun muodostama Vatialan alueen yhtenäiskoulu.

Kangasalan kunnan kouluista Vatialan koulu on henkilökunnaltaan yksi suurimmista perusopetuksen alakouluista, jossa opiskelee yhteensä 432 oppilasta. Vatialan koulussa annetaan esiopetuksen lisäksi opetusta vuosiluokilla 1. – 6. Perusopetuksen lisäksi koululla toimii 11-vuotinen opetus. 11-vuotinen opetus sisältää lievästi ja vaikeasti kehitysvammaisten opetuksen.

Vatialan koulun henkilökuntaan kuuluvat rehtori, 30 opettajaa, 25 koulunkäynninohjaajaa, toimistosihteerä, 3 siistijää, kiinteistönhoitaja, terveydenhoitaja ja 3 keittiöhenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Koululla työskentelevät vakinaisen henkilökunnan lisäksi myös koulunkäynninohjaustyön harjoittelijat sekä henkilökunnan sijaiset eripituisissa työsuhteissa. Parhaimmillaan koululla on lähes 70 työntekijää erilaisissa tehtävissä. Suurin osa koulun henkilöstömuutoksista, jotka johtuvat esimerkiksi pitkistä ja lyhyistä virka- sekä työvapaista, tapahtuvat opetushenkilöstön ja koulunkäynninohjaajien ammattiryhmissä.

Osalla henkilökuntaa on lähiesimiehen lisäksi hallinnollinen esimies. Koulunkäynninohjaajien hallinnollisena esimiehenä toimii Kangasalan kunnan opetuskoordinaattori. Liiketoimintayksikkö OKSAn toimisto-, siivous-, ateriat- sekä tilapalveluihin kuuluvilla työntekijöillä on myös omat hallinnolliset esimiehet. OKSA tarkoituksena on tuottaa tukipalveluita kunnan perustoiminnalle.

Vatjalan koulun henkilöstön perehdyttämisen taustalla ovat yleiset perehdyttämistä koskevat määräykset ja ohjeistukset. Oppilaitoksissa tapahtuu usein muutoksia, ei pelkästään kunnan tai valtion taholta vaadittavia vaan myös henkilöstön työskentelyyn liittyviä. Henkilöstöltä vaaditaan monipuolista osaamista ja kykyä omaksua uutta, mutta myös taitoa siirtää opittua eteenpäin.

Koulun tämän hetkisenä perehdyttämismateriaalina toimivat opettajien ja koulunkäynninohjaajien perehdyttämiskansiot sekä muut oheismateriaalit, kuten muun muassa turvallisuuskansio ja ”Olemme sopineet, että...” -kansio. Kansiot sijaitsevat henkilökunnan yhteisissä tiloissa. Uusille vakituisille opettajille pyritään nimeämään tutor, joka valitaan talossa jo pitempään työskennelleistä opettajista. Kunnan uusille työntekijöille järjestetään keväällä ja syksyllä kuntaorganisaation perehdyttämispäivä, josta tiedotetaan erikseen sähköpostitse tai kunnan internet-sivuilla.

5.2 Kangasalan kunnan ohjeistus perehdyttämisestä

Vatjalan koulu noudattaa ohjeistusta Kangasalan kunnan työntekijöiden perehdyttämisestä. Kangasalan kunta on koonnut työntekijöitään varten oppaan ”Hyvä työpaikka”, joka sisältää tietoa ja ohjeistuksia perehdyttämistä varten kunnan työpaikoilla. Kunnassa perehdyttäminen kuuluu osaksi normaalia työntekoa ja sen tarkoitus on tutustuttaa työntekijät tehtäviin, työolosuhteisiin ja työympäristöön. Työntekijöitä perehdytetään aina, jos he ovat uusia viranhaltijoita, työntekijöitä tai sijaisia. Perehdyttäminen koskee myös uusiin tehtäviin ja työmenetelmiin siirryttäessä tai pitkiltä työ- ja virkavapailta palatessa. Kunnassa perehdyttämisen vastuu on esimiehellä, jonka alaisuuteen työntekijä kuuluu. Tämän lisäksi nimitetään vastuuhenkilö lähimistä työtovereista tai perehdyttämisen osaprosesseja jaetaan useammalle henkilölle. (Kangasalan kunta 2004, 22.)

Kangasalan kunnan mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on valmentaa uutta tai muuttuvaa tehtävää varten sekä lyhentää oppiaikaa ja luoda myönteinen asenne työyhteisöä ja työtä kohtaan. Tärkeänä pidetään turvallisuuden tunteen luomista ja epävarmuuden vähentämistä. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda hyvä perusta yhteistyölle. Kunnan jokainen perehdyttäminen suunnitellaan etukäteen esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Kunnan ohjeistuksen mukaan tulee perehdyttämissuunnitelma esitellä tulokkaalle. Näin hän voi osaltaan vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön. Perehdyttämisen apuna käytetään kunnan talousarviota, kuntastrategiaa, vuosikertomusta, johtosääntöjä, kunta-alan henkilöstöä koskevia yleisiä sopimuksia, henkilöstöstrategiaa, kunnan laatimia ohjeistuksia, toimenkuvauksia, työpaikan omia työ- ja perehdyttämisohjeistuksia, koneiden ja laitteiden ohjeita, turvallisuusohjeita, ammattikirjallisuutta ja ammattilehtiä sekä työpaikan omaa aineistoa. Apuna voidaan käyttää myös kunnan omaa muistilistaa, jonka voi tarvittaessa muokata tilanteeseen sopivaksi. Kunnassa pidetään tärkeänä, että työturvallisuutta sekä työsuojeluasioita painotetaan tarpeeksi hyvin perehdytettävälle. Tärkeimpänä osana perehdyttämistä pidetään seurantakeskustelua ja oppimisen tarkistamista. (Kangasalan kunta 2004, 22.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tarkoituksena on nykyisen perehdyttämisen tutkiminen ja kehittäminen Vatialan koulussa. Tutkimuksella pyritään selvittämään Vatialan koulun perehdyttämisen nykytilannetta koululla työskentelynsä aloittaneiden koulunkäynninohjaajien ja opettajien ammattiryhmissä sekä kehittämään tämän hetkistä perehdyttämistä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Tutkimuksessa selvitetään myös näkemystä koulun perehdyttämisprosessista ja perehdyttämiskortin eli ”perehdyttämissassin” tarpeellisuudesta perehdyttämisen toteuttamisen tukena.

Perehdyttämisen kehittämiseksi tarvitaan tietoa perehdyttämisen nykytilanteesta. Miten koulun henkilöstöön palkatut sijaiset, määräaikaikaiset sekä uusi vakituinen henkilöstö näkevät ja kokevat perehdyttämisen sekä sen kehittämisen. Alustavasti ajatus tutkimuksen aiheesta tuli tutkijalta itseltään. Lopullinen tutkimuksen toimeksiantaja on Vatialan koulun rehtori.

Tutkimuksen tärkeyttä tukevat syksyllä 2011 tehdyn riskinarviointikyselyn tulokset, jonka mukaan Vatialan koulun henkilöstöstä osa kokee perehdyttämiseen liittyvien ongelmien aiheuttavan henkistä kuormittumista. Henkisellä kuormituksella tarkoitetaan työn asettamia vaatimuksia sen tekijälle, mutta myös työtilanteen kokonaisvaikutusta työntekoon (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2012). Kangasalan kunnan työsuojeluvaltuutetun Mirva Lohirannan (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2012) mukaan henkilöstön perehdyttämisen kehittäminen on myös valittu Kangasalan kunnassa yhdeksi kuntatason kehittämistoimenpiteeksi, joka osaltaan tukee tutkimuksen päämäärää eli tutkimustuloksiin pohjautuvaa perehdyttämisen nykytilanteen kehittämistä Vatialan koulussa. Perehdyttämisen kehittämistä koulupuolella tukee Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen ja opetustoimen kehittämissuunnitelma vuosille 2011-2016, jossa mainitaan vuoden 2016 tavoitetasoksi hyvän perehdyttämiskäytännön (Kangasalan kunnan www-sivut 2012).

6.1 Tutkimuksen kohdehenkilöt

Tutkimuksen kannalta tärkeitä kohdehenkilöitä olivat Vatialan koulun henkilökuntaan kuuluvat opetuksen ja koulunkäynninohjauksen työntekijät. Heidän joukosta mukaan rajattiin tarkoituksen kannalta sopivat henkilöt, joilla oli kokemusta koulumme perehdyttämisestä työsuhteen alkuvaiheessa. Yhtenä kriteerinä haastatteluun valitsemiseksi pidettiin, että haastateltavien työsopimukset olivat alkaneet vuoden 2011 syyslukukauden aikana tai vuoden 2012 kevätlukukauden alkupuolella. Osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli tehnyt aiemmin koulunkäynninohjaajan työhön liittyvän harjoittelun tai opettajan ja koulunkäyntiohjaajan määräaikaista virka tai työsuhteita Vatialan koulussa. Haastateltujen henkilöiden työsuhteet olivat kestäneet haastattelujen teko hetkeen mennessä vähintään yhden kuukauden tai enemmän. Henkilöt valittiin seuraavien työsuhdelaajien joukosta: työntekijä määräaikainen työsopimus tai virkasopimus ja uusi työntekijä vakinainen työsopimus tai virkasopimus.

Koska tutkimusta varten ei ollut saatavissa Vatialan koulun muiden ammattiryhmien työntekijöitä vastaavilla annetuilla kriteereillä, tutkimus keskittyi kriteereiden täyttä-

neiden ammattiryhmien työntekijöiden eli koulunkäynninohjaajien ja opettajien perehdyttämiseen työsuhteen alkuvaiheessa. Haastateltuja henkilöitä oli yhteensä 12.

6.2 Tutkimuskysymykset ja –menetelmä

Opinnäytetyön avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisena nähdään perehdyttämisen nykytilanne Vatialan koulussa?
- Miten riittäväksi koetaan tämän hetkinen perehdyttäminen Vatialan koulussa?
- Kuinka laadukasta perehdyttäminen on Vatialan koulussa?
- Millaisena koulun perehdyttämisprosessi nähdään?
- Millaisena nähdään perehdytyskortin/ perehdytyspassin tarve?
- Miten perehdyttämistä koululla voitaisiin kehittää?

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston kokoaminen tapahtuu todellisessa, luonnollisessa tilanteessa, jossa tutkijan on luotettava omiin havaintoihin sekä keskusteluihin, joita on käynyt tutkittavien kanssa. Ihminen onkin kvalitatiivisen menetelmän tiedonkeräämisen instrumentti. Tutkimusmenetelmälle ominaista on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta ja aineiston hankinnassa ”äänet” sekä näkökulmat esille päästävät menettelytavat, kuten esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnoinnit sekä niiden analysointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Tutkimuksessa haastatelluille kohdehenkilöille tarjoutui näin mahdollisuus haastattelun kautta itse kertoa oma näkökulmansa Vatialan koulun tämän hetkisestä perehdyttämisestä sekä sen kehittämisestä.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavien kohteiden määrä on pieni, jolloin analysointi voidaan suorittaa mahdollisimman perusteellisesti. Näin tutkimuksen tieteellisyyden kriteeri on aineiston laatu. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Työpaikoilla, kuten kouluilla, perehdyttämistä koskevat kyselyt ovat usein muiden isojen kyselyiden yhteydessä, kuten kunnassa toimitettavat työhyvinvointikyselyt, jolloin osallistuneiden määrät saattavat olla suuria. Kuntaorganisaatioissa mahdollistetaankin suppeampien tutkimusten tekeminen suurien kyselyiden ulkopuolella, jolloin

pystytään paremmin tutkimaan sekä analysoimaan mahdollisia ongelmakohtia, kuten Vatialan koulussa tämän tutkimuksen avulla pyritään tekemään.

Suuret kyselyt ovat usein lomakekyselyjä. Tämän kaltaisissa kyselyissä tutkimuksen perusteellinen havaintojen teko ja analysointi saattavat jäädä taka-alalle. Tutkimukseen osallistuneen henkilön näkökulmat eivät välttämättä tavoita tutkijaa oikealla tavalla, jolloin perusteellisen analysointi on vaikeaa, kun aineiston laatu kärsii. (Eskola & Suoranta 2008, 16.) Vatialan koulun perehdyttämisen tutkimisessa laadullinen tutkimus koetaan hyvänä tutkimusmenetelmänä, koska laadulliselle tutkimukselle osallistuvuus on keskeinen tekijä ja tutkimustilanteessa päästään lähelle tutkittavia kohteita ja heidän tuomia omia näkökulmiaan. Tällöin analysoinnin ja havaintojen tekeminen ovat tutkijalle huomattavasti helpompaa.

Lähestymistapana tutkimuksessa on kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on vastata käytännössä havaittuihin ongelmiin. Tarkoituksena on kehittää sen hetkistä käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2011, 106.) Vatialan koulussa on tarkoituksena kehittää perehdyttämisen käytäntöä tutkimuksen kautta saatujen tietojen perusteella toimivammaksi ja näin vastata haastateltavien kautta saatuihin ongelmakohtiin perehdyttämisen toteuttamisessa.

Toimintatutkimukselle on tunnusomaista saavuttaa käytännön hyödyllisyys tehdystä tutkimuksesta ja siksi päämääränä on toiminnan kehittäminen samanaikaisesti tutkimuksen ohessa. (Heikkinen 2001, 170.) Toimintatutkimusta pidetään tapaustutkimuksille ominaisena tutkimusstrategiana, jossa tutkimus kohdistuu yksittäiseen erityistapaukseen ja menetelmänä, jossa ollaan tekemisissä todellisten elämäntapahtumien kanssa. Tutkimuksessa tutkija kuuluu itse työyhteisöön, ei sen ulkopuolelle (Anttila 2006, 439.) . Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevan Vatialan koulun työyhteisössä. Yhdessä Vatialan koulun työyhteisössä työskentelevien ja tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden kanssa, tutkija muotoilee toimintatutkimukselle perehdyttämiseen liittyvät ongelmat ja tavoitteet. Tutkijan päämääränä on tutkia ja kehittää oman työyhteisön perehdyttämistä saatujen tietojen pohjalta.

Lähestymistapana toimintatutkimus on erityisesti perehdyttämiselle sopiva, johtuen perehdyttämisen sisältämästä sosiaalisesta toiminnasta. Perehdyttäminen sisältää

yleensä yhteisiä sovittuja toimintatapoja, joita kaikkien pitää noudattaa tietyissä tilanteissa, kuten turvallisuusasiat. Perehdyttäminen pohjautuu ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Heikkinen 2008, 16-17.)

Toimintatutkimuksessa tutkijalla on käytännön kokemusta tutkittavasta kohteesta työyhteisössään, jolloin tutkimus voi käynnistyä tutkijan omasta halusta kehittää työyhteisöä. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään alalla aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Myös omien havaintojen käyttäminen tutkimusmateriaalina ole-massa olevan tutkimusaineiston lisäksi on sallittua. (Huovinen & Rovio 2008, 94; Heikkinen 2008, 20.) Tämän toimintatutkimuksen tekijä vastaa Vatialan koulun hallinnollisesta perehdyttämisestä, jolloin tutkimuksen tekemisestä on hyötyä hallinnollisen perehdyttämisen kehittämisessä. Tutkimuksessa hyödynnetään kirjallisuutta ja koulupuolen perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksia sekä omia havaintoja.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä tutkimuksissa pyrittäisiin välttämään. Tutkimuksen luotettavuutta voidaankin arvioida monella eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 261.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan tutkimusta ja sen luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan väitteen, tulkinnan ja tuloksen tapaa ilmaista kohdetta, johon ne viittaavat. Validiteetti jaetaan myös kahteen lajiin, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla ymmärretään tulkinnan sisäisen ristiriidattomuuden ja loogisuuden tulkintaa, kun ulkoisella validiteetilla nähdään, tulkinnan yleistyminen muihin kuin tutkittuun tapauksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253-255.)

Hirsjärven ym. (2010, 231-232) mukaan reliaabelius eli mittaustulosten toistettavuus voidaan havaita monella tavalla. Tulosta voidaan pitää reliaabelina, kun samanlaiseen tulokseen päädytään kahden arvioijan taholta tai kun eri tutkimuskerroilla samaa henkilöä tutkittaessa tutkimuksista saadut tulokset ovat samoja. Toinen arvioin-

nin käsite validius eli pätevyys, kertoo tutkimusmenetelmän tapaa mitata, mitä on tavoitteenakin mitata. Tarkoituksena on nähdä kuinka hyvin on onnistuttu mittarin luotettavuudessa huolimatta häiriötekijöistä, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin virheellisesti, kuten tutkimuksesta saatujen tulosten käsittelyvirheet.

Koskinen ym. (2005, 255) mainitsee, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät sovi kvalitatiivisen tutkimukseen kaikilta osin. Tutkimuksessa tärkeintä onkin jollain tapaa arvioida luotettavuutta sekä pätevyyttä. Jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida lukijan näkökulmasta, täytyy tutkimusmenetelmä pystyä kertomaan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti, miten tutkimus on tehty. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien huolellinen selostaminen ja kuvaileminen auttavat arvioimaan niistä saadun aineiston edustavuutta ja asianmukaisuutta, mutta myös saatujen tulosten luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tuetaan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa. Aineistoa kerätessä sen olosuhteet tulisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti, kuten ajan käyttäminen, virhetulkintojen mahdollisuus haastattelutilanteissa, tutkijan tilanearviointi ja muut häiriötekijät, joilla on vaikutusta aineistoon. Tulosten tulkinta vaatii tarkkuutta. Tuloksia pitää osata perustella, jolloin tutkimusselosteessa voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluotteita todentamaan lukijalle, mihin tutkijan päätelmät osin perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.)

Tutkimuksen luotettavuus perustuu sen huolelliseen ja perusteelliseen suunnitteluun sekä toteutukseen. Tutkittava aihe eli perehdyttäminen on itsessään aina ajankohtainen ja kehittämistä vaativa tutkimusaihe. Tutkimuksen toteutus, kuten haastattelu ja sen kohdehenkilöt, rajattiin koskemaan Vatialan koulun työyhteisöä. Haastattelun luotettavuutta lähteenä parantaa haastateltavien rajaaminen edustamaan tiettyä olemassa olevaa ryhmää eli tietyn aikajakson sisällä perehdyttämisen kokeneita henkilöitä. Haastattelukysymykset laadittiin aihepiirin mukaisesti ja tarkistettiin sekä testattiin ennen varsinaista haastattelua. Haastattelun toteutus kerrotaan mahdollisimman tarkasti tutkimusaineiston keräämisessä ja lisää luotettavuutta tuodaan haastatteluaineiston laadukkuudella. Tutkimustuloksien luotettavuutta lisätään suorilla haastatteluotteilla, jolloin tutkijan antamat päätelmät sekä tulkinnat saavat selkeät perusteet. Luotettavuutta tutkimukselle tuovat myös aiempien aihetta käsittelevien tutkimuksien esille tuominen ja niiden tulokset. Aiempien tutkimusten tuloksia vertaillaan

tässä tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa, jolloin voidaan puhua tulosten luotettavuuden kohdalla reliaabeliudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72-73, 185, 189; Hirsjärvi ym. 2010, 232).

6.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineiston hankinnassa suosittiin laadullisen metodin käyttöä eli haastattelua (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Tutkimuksessa tutkija tehtävänä on tuoda esille haastattelvien käsityksiä, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia, jolloin niitä tutkivana haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskustelu perustuu tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelun etu on, että sillä ei ole vaikutusta haastattelujen määrään tai kuinka syvällisesti aihe käsitellään. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita, joihin haastateltu osallistui vapaaehtoisesti antamalla suostumuksensa suullisesti annetun, haastattelua koskevan selvityksen perusteella, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus, sisältö ja miksi juuri kyseistä henkilöä halutaan haastatella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20, 41, 47-48; Eskola & Suoranta 2008, 92.)

Haastattelun aihe eli perehdyttäminen oli alustavasti jaettu määrättyihin teema-alueisiin ja niistä oli laadittu teemahaastattelurunko. Haastateltaville selostettiin tarkasti haastattelun aihe ja heille tarjottiin mahdollisuus tutustua teema-alueisiin ja kysymyksiin ennen haastattelun alkua. Kysymykset teemoittain olivat kaikille samat ja haastattelijat varmisti haastattelun tukena olevan listan avulla, että kaikki teema-alueet kysymyksineen käytiin läpi. Lista oli tärkeä, koska haastattelun laajuus sekä järjestys vaihtelivat eri haastattelukerroilla haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 67; Eskola & Suoranta 2008, 86.) Tutkimuksen teemat määriteltiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä hyödyntäen (Alasuutari 2011, 79-80), joita olivat perehdyttämistä koskeva teoria, käsitteet ja perehdyttämisen kehittäminen. Teemahaastattelun teemat olivat:

- Perehdyttämisen nykytilanne
- Perehdyttämisen laadukkuus
- Koulun perehdyttämisprosessi

- Perehdytyspassi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisin haastateltavien lukumäärä on viisitoista. Määrä riippuu yleensä siitä, millainen tarkoitus tutkimuksella on sekä onko haastattelun kohdehenkilöt määritelty, keitä halutaan käyttää, jotta tutkimusta varten saadaan oleellinen tieto. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58.) Tutkimuksen teemahaastattelussa haastateltiin 12 henkilöä, joista neljä henkilöä teki opettajan työtä, kolme opettajan sekä koulunkäynninohjaajan tehtävissä työskennellyttä ja viisi koulunkäynninohjaajaa.

Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2012 pääasiassa Vatialan koulun tiloissa tutkijan työhuoneessa. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona. Kaikissa tilanteissa haastatteluympäristö oli rauhallinen. Haastattelutilanne pyrittiin luomaan mahdollisimman kiireettömäksi sopimalla haastattelut sekä haastateltavalle että haastattelijalle sopivan aikaan, osana työpäivää. Muuta henkilökuntaa pyydettiin välttämään häiritsemistä haastattelujen aikana.

Haastattelutilanteen pitää olla vapaaehtoinen. Luottamusta pidetään tutkimushaastattelun avainkysymyksenä ja se vaikuttaa haastattelusta saatuun hyötyyn. (Eskola & Suoranta 2008, 92-93.) Koska haastateltavien työyhteisö on hyvin pieni ja henkilöt olisivat hyvin tunnistettavissa tarkemman personoinnin kautta, halusivat haastateltavat pysyä anonyymeinä, jolloin haastattelu on henkilötietojen osalta luottamuksellinen. Näin haastattelutilanteesta muodostui mahdollisimman rento, jolloin haastattelun tuloksena saatiin runsaasti hyvää tutkimusmateriaalia.

Esihaastattelujen avulla määritettiin haastattelujen keskimääräinen kesto sekä karsittiin pois vähemmän tärkeät kysymykset, testattiin haastattelurunkoa sekä kysymysten järjestystä. Esihaastattelujen avulla kysymykset muotoiltiin lopullista haastattelua varten (liite 1). (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72-73.) Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne kestivät 25 minuutista 60 minuuttiin.

Teemahaastatteluille on ominaista, että ne tallennetaan. Näin haastattelutilanteesta saadaan mahdollisimman vapautunut sekä luonteva ilman paperia ja kynää. (Hirsjär-

vi & Hurme 2008, 92; Hirsjärvi ym. 2010, 222.) Haastattelun nauhoittamisessa käytettiin käsinauhuria.

Kokonaisuudessaan tutkimushaastattelut onnistuivat erinomaisesti. Tunnelma oli rento ja haastateltavilla oli hyvin paljon sanottavaa perehdyttämisestä. Haastatteluissa pysyttiin aikatauluissa ja ne saatiin tehtyä ennakkoon suunniteltua lyhyemmässä ajassa. Tallennukset olivat selkeitä ja aineisto oli helppo litteroida. Teema-alueittain laadittujen kysymysten lisäksi aihe herätti paljon muutakin keskustelua.

6.5 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen analysoimiseksi nauhoitteet purettiin puhtaaksikirjoittamalla mahdollisimman tarkasti. Litterointi tehtiin pääkohtaisesti haastattelun teema-alueittain. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139.) Litteroinnissa käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa. Analysoinnin helpottamiseksi litteroitu teksti myös tulostettiin paperille. Litteroitu teksti on tutkijan hallussa ja on luottamuksellista tietoa.

Tutkimuksen analyysin tarkoituksena on luokitella ja eritellä aineistoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia kuvataankin kolmivaiheisena kuvailun, luokittelun ja yhdistelyn prosessina. Kuvailemista pidetään analyysin perustana. Kuvailemisen avulla voidaan vastata kysymyksiin henkilöistä, tapahtumista ja kohteista sekä niiden ominaisuuksista ja piirteistä. Luokittelulla puolestaan luodaan pohja tai kehys, jonka avulla haastatteluaineistoa tulkitaan, yksinkertaistetaan ja tiivistetään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintoja tehdään läpi koko tutkimusprosessin alusta aina loppuun asti. Lopullisessa analyysissä tarkoituksena on kuitenkin saada aikaan onnistunut tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143-145, 147, 149-152.) Analyysissä tutkija pyrkii tutkimuksen kohteena olevan perehdyttämisen ja sen kehittämisen perusteelliseen sekä kattavaan kuvaamiseen haastattelusta saatujen tietojen avulla. Luokittelu oli analyysin olennainen osa, jonka avulla pystyttiin tutkimuksessa vertailemaan perehdyttämistä koskevan aineiston eri osia keskenään ja tyypittelemään tapauksia, tekemään päättelyjä. Yhdistelyvaiheessa etsittiin säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia luokkien esiintymisen välille, jolloin huomattiin, että joidenkin luokkien välillä oli selkeä yhteys ja ne voitiin yhdistellä yhdeksi uudeksi luokaksi. Loppuyh-

teenvetoa laatiessa luodaankin kokonaisvaltainen tulkinnallinen selitys tutkitulle ilmiölle eli Vatialan koulun perehdyttämisen kehittämiseksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Perehdyttämisen nykytilanne Vatialan koulussa

Vatialan koulun perehdyttämisen nykytilanne herätti haastatelluissa henkilössä erilaisia tuntemuksia. Työntekijät näkivät perehdyttämisen nykytilanteen tyydyttävänä tai hyvänä, riippuen siitä, kuinka hyvin perehdyttämistä oli saatu. Eniten kahdesta ammattiryhmästä tyytyväisyyttä perehdyttämiseen tunsivat uudet vakinaiset ja pitempää määräaikaaisuutta tekevät opettajat. Koulunkäynninohjaajien ammattiryhmässä osa kuitenkin kaipasi enemmän perehdyttämistä.

”Mä koen niin kun omalla kohdallani, että oon ollut ihan tyytyväinen ja oon saanut perehdytystä kyllä oikeestaan aiheesta kun aiheesta.”

”No kyllä tietysti ainakin sillon alkuun, kun aloitti, niin en tiedä, ehkä oisin vähän enemmän kaivannu semmosta perehdyttämistä.”

Tyytymättömyyttä osin aiheutti tapa järjestää perehdyttämistä uudelle työntekijälle, jolloin perehdyttäminen koettiin hyvin pintapuoliseksi tai olemattomaksi varsinkin lyhyiden työsuhteiden, mutta myös muutaman pitempää määräaikaaisuutta tekevän työntekijän taholta. Perehdyttämisen yleiskuvaa puolestaan paransi työyhteisön aktiivisuus tukea uutta tulokasta työn alkuvaiheessa, joka osaltaan auttaa työntekijää pääsemään nopeasti työpaikan toimintatapoihin kiinni ja uuden työyhteisön jäseneksi.

”Oikeesti se mun perehdyttäminenhän oli sitä, että lue noi kaks kansioo tosta, ei oikein niin kun kauheesti muuta. Ei oikein kauheen valaisevaa ollu kyllä, oikeesti.”

”No, nyt kun oon seurannu, niin mä pidän sitä ihan hyvänä, koska siihen osallistuu aika moni muukin, vaikka ei olis valittu siihen perehdyttäjäksi.”

Osa työntekijöistä koki tämän hetkiseen työyhteisöön tulemisen erittäin helpoksi, koska koetaan, että perusasiat perehdyttämisessä työpaikalla ovat kunnossa. Yhteistyö henkilöstön kesken toimii ja päivityksen hitaudesta huolimatta koululla on hyvät sekä ajantasaiset perehdyttämiskansiot. Perehdyttämiskansioita voidaan hyödyntää aina tarpeen vaatiessa.

”Kouluun tuleminen oli helppoa. Perusasiat, semmoiset käytännön asiat oli helppo löytää ja helppo tietää ja tota kansliasta ja rehtorilta, niin hyvin sai tietoa tarvittaessa. Tutorina toimiva henkilö, niin on sitten jatkanut oikein ansioituneesti koulun sisään ajamista.”

”Siis onhan niissä paljon tietoa niissä kansioissa ja sillä lailla. Tokihan sitten sieltähän voi mennä aina tarkisteleen asioita, mitenkä mitäkin, että sillai, niin kun hyviä.”

Työntekijät tunsivat, että työn alkaessa vaaditaan paljon oma-aloitteisuutta asioiden selvittämiseksi. Työyhteisön tuki nähdään tämän takia erittäin tärkeänä nykyisessä perehdyttämisessä. Tarvittavaa tietoa saadakseen, työntekijältä vaaditaan oman aktiivisuuden lisäksi halua oppia uutta.

”Jos jokin on jäänyt niin kun perehdyttäjältäni kertomatta, ni sitten kyllä kysymällä oon saanu tietoa.”

”No, varmasti siinä on uudella työntekijällä oma vastuunsa, että on aktiivinen ja haluaa sitten ottaa asioista selvää ja uskaltaa kysyä. Muuten tota, varmasti sitten työpaikan puolesta se perehdyttäminen toimii ja se vaatii sitten sitä vastaanottajalta omaa aktiivisuutensa.”

Aikaisemmin koulussa koulunkäynninohjaajan työtä harjoitelleet ja ohjaajina tai opettajina työskennelleet henkilöt tunsivat, että heillä oletetaan olevan selkeä tieto talon tavoista tai työnteosta valmiina, kun he palaavat uudestaan uuteen työsuhtee-

seen koululle. Tällöin henkilö ei koe saavansa tarvitsemaansa perehdyttämistä, vaikka siihen nähtäisiin tarvetta työntekijän omasta näkökulmasta.

”Se, että mitä tavallaan tutumpi talo on, että jos oot aikaisemmin tehnyt joitain sijaisuuksia tai pätkiä, niin sen vähemmän sinua perehdytetään.”

”Tiesin, kun tulin tänne jo jotakin. Mutta oon kyllä saanu siis semmoisen yleiskuvan tai, että jotain pieniä asioita huomaa, mitkä on tietty itsestään selviä varmaan just vakituisille, että kaikkea ei huomata sanoa ja sit kun ei ite osaa kysyäkään tiettyjä asioita.”

Opettajien lyhyitä sijaisuuksia tekevät henkilöt kokivat työssään opettajana olemisen vastuun suureksi, jolloin työhön liittyvistä asioista, kuten koulun käytänteistä pitäisi tietää ennakkoon. Kunnassa käytetään usein samoja sijaisia eri kouluilla, mutta käytänteet vaihtelevat koulujen kesken. Yksi haastatelluista näki ongelmana työhön rutinoituneet opettajat, jotka eivät välttämättä osaa ajatella sijaisuutta uuden henkilön näkökulmasta. Täysin uusi työntekijä, jolle työympäristö on uusi, laitetaan suoraan opettajan työhön ilman minkäänlaista perehdyttämistä.

”Tuli semmoinen olo, että annetaan hirveen iso vastuu, vaikka tulee sinne niin kun sijaisena, et pitäisi periaatteessa tietää jo valmiiks asioita. Opettajat jotka on ollu siellä -- vuotta, niin ei ne niinku osaa aatella sitä siltä kannalta, et joku tulee uutena sinne, et ei niinku tiedä yhtään, niin ku, mitä juttuja on.”

”Opettajan keikkaa tein -- ajan. En mitenkään saanut perehdyttämistä, heitin ihan hatusta. Oli mulla ne sivut, mitkä mun piti käydä läpi.”

Perehdyttämisen onnistuminen nähdään riippuvaiseksi kommunikoinnin ja yhteistyön onnistumisesta, ei niinkään kirjallisesta materiaalista. Perehdyttämisestä toivotaan kuitenkin enemmän henkilökohtaisempaa ja varsinkin nimettyä perehdyttäjää, johon turvautua. Suurin tarve perehdyttämiselle nähtiin haastateltujen määräraikaisten koulunkäynninohjaajien mielestä, mutta myös osan opettajien sijaisuuksia tekevien näkökulmasta.

”Se on kommunikoinnista ja yhteistyöstä kiinni, miten ne synkkaa. Mun mielestä se on aikalailla siitä, koska kirjallista materiaaliahan täällä on hyvin.”

”Mutta mun mielestä on hyvä ollu se, ainakin yks on se päähenkilö, joka näyttää ensin ja kertoo vähän koulun tavoista ja tämmöisistä. Mutta että muutkin on sitte mukana, opettajia myöten ottaa huomioon.”

”Kyllä se ny ehkä ois voinu vähän parempaakin olla tai siis semmoista niin-kun henkilökohtasempaa.”

”No juuri tää, että kun ei ole ketään tiettyä. Sit mietit aina kenenkä, löydänkö tähän hätään jonkun, joka osaa vastata kysymykseeni ja muuta. Että se olis parempi, jos olis oikeesti niinku sanottu, että sinulla on tämä henkilö, jonka puoleen voit kääntyä. Niin sitten tiedät, että no sille soitan tai etsin hänet käsiin, jos on joku akuutti tilanne.”

Perehdyttäminen koetaan melko riittäväksi, jos henkilö saa tukea perehdyttämiseensä. Perehdyttämiseen panostamista kaivattiin enemmän alalle kouluttamattomien sijaisten taholta, koska työtä koululle tullaan tekemään usein vailla mitään alan kokemusta tai käsitystä työpaikan käytänteistä. Koulunkäynninohjaajien työhön perehdyttämiseen toivotaan lisää opastusta varsinkin perusopetuksen puolella. Yleensä työssä yritetään pärjätä, kun on totuttu, että pitää olla itsenäinen ja vasta tarvittaessa kysellä muilta.

”Kyllä mä uskon että se riittää. Koska siinä on musta ensisijainen tärkeää se, että koko se työyhteisö tukee sinua siinä perehtymisessä ja kannattaa jatkuvasti vaan olla kyselemässä ja utelemassa uusia asioita, niin kyllä siinä vaiheessa varmasti kaikki auttaa ja kertoo asioista, ketkä on vähän kokeneempia.”

”Mä oon tottunu siihen, että ei tuu isosti niitä ohjeita, pitää niinku olla itsenäinen ja ite kysellä ja ite hoitaa asiat.”

Haastatelluista henkilöistä osa oli huomannut, että selkeälle perusperehdyttämiselle ei ole aikaa, vaan se tapahtuu muun työn lomassa osana keskustelua. Aikaa toivottiin perusasioiden perehdyttämiseen eli talon käytäntöihin, miten toimitaan missäkin tilanteessa ja kenen puoleen voidaan kääntyä missäkin asiassa. Aikaa kaivataan enemmän myös koulun tilojen esittelyyn, sillä varsinkin ensimmäistä kertaa talossa työskentelevän henkilön on vaikea löytää luokkatiloja isossa koulurakennuksessa.

”No ihan alkuun niitten paikkojen, missä mitäkin sijaitsee, sitten perusasioita, miten tällä työpaikalla hoidetaan, et jos oot sairaana tai jos tulee joku muu ongelma.”

”Just ne paikat, et kun alkaa seuraava tunti ja pitäis olla liikuntaa, vaikka niin. Sit jos sä et yhtään niin muista, että missä on liikuntasali. Sit sä et tiedä missä on tavarat. Sä et tiedä missä on välineet. Että tommoset perusasiat tunnet, niin kun välineistön. Ehkä se on siinä ja säännöt tulee seuraavana ja koulun käytänteet, koska senkin oon huomannu, et kun on ollu eri kouluissa, siellä on vähän eri systeemit. Ei voikkaan toimia jollain tavalla sit toisessa paikassa.”

Perehdyttämiseen kaivataan selkiyttämistä, selkeää työnjakoa, suunnitelmallisuutta ja tasapuolisuutta toteuttaa perehdyttäminen kaikille taloon tuleville työntekijöille työsuhteen vaatimalla tavalla.

”Nimenomaan se, että jokainen uusi työntekijä saisi jonkun ikään kuin tutorin siihen alkuvaiheeseen, jolta voi kysyä asioita, ettei unohdeta, että joku kuuluu henkilökuntaan tai muuta tällasta.”

”Tietynlainen suunnitelmallisuus, en tiedä onko sitä, mutta ei se ainakaan niin kun itselle o välttämättä sillain näkynyt, että sitä seurattaisiin. Seuranta, kysellään onko kaikki selvillä ja onko kaikki edelleen hyvin. Pieni muotoinen keskustelu jossain välissä, vaikka muutaman kuukauden jälkeen”

”Musta ois hyvä jos ois ainakin jos tulis niinku pitemmäks aikaa sijaiseks niin tota ois tietty henkilö, joka siinä muutamat ekat päivät ohjais ihan vierestä melkein, miten tehdään hommat, ja mistä löytyy mitäkin.”

7.2 Laadukas perehdyttäminen on selkeää ja loogista, työntekijää ohjaavaa

Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt mieltävät laadukkaan perehdyttämisen uuden työntekijän tai sijaisen huomioonottavana kaikessa niissä asioissa, jotka hänen työnsä ja tarpeensa vaativat työn suorittamiseksi. Laadukas perehdyttäminen on rakenteeltaan selkeää ja loogista, antaen työntekijälle kokonaisvaltaisen kuvan työyhteisön perusasioista, toiminnasta ja itsestään työstä.

Laadukas perehdyttäminen ohjaa henkilöä oikeaan suuntaan, jolloin palautekin työyhteisöltä on myönteistä. Työyhteisö ottaa henkilön avoimena vastaan ja on aidosti kiinnostunut tästä sekä tarpeen vaatiessa auttaa tulokasta tämän kysymyksissä. Perehdyttämiselle pitää antaa aikaa, aikaa oppia. Kun henkilö kokee saaneensa laadukasta perehdyttämistä, hänestä on mukava tulla töihin, hän tietää missä pitää olla ja kokee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön.

”Semmonen, että otetaan huomioon se uusi työntekijä yksilönä, otetaan selvää, että kuka hän oikein on ja tarviiko hänen suhteen ottaa jotain erityistä huomioon. Otetaan hänen työhistoriansa ja taustansa huomioon ja tarpeen mukaa sitten ehkä yritetään räätälöidäkin vähän sitä työkuva ja tarpeitaan siinä omassa työssään.”

”Sulla on, kun sä tuut niinku uutena ihmisenä mihkä tahansa taloon. Niin kun sut on laadukkaasti perehdytetty, niin sillon susta on hauskaa ja mukavaa ja kiva mennä seuraavanakin päivänä, eikä sitten sillalailla, että voi ei, mä en taaskaan tiedä koska mun pitää olla ja missä. Sulla on niinku oikeesti semmonen olo uutena ihmisenä, että sun on hyvä olla siinä työyhteisössä.”

Vatjalan koulussa perehdyttämisen laadukkuus koetaan melko hyvänä. Perehdyttämistä saaneet henkilöt pitivät laadukkuutena perehdyttämistä antaneen henkilön taitoa perehdyttää tai, miten laadukkaan vastauksen työntekijä oli saanut mieltä askarruttaviin kysymyksiin ja miten nopeasti. Laadukkuutta perehdyttämiseen tuo, että saadaan työtä vastaavan ammattialan henkilöltä perehdyttämistä, kuten koulunkäynninohjaaja koulunkäynninohjaajalta. Osan opettajien sijaisuuksia tehneistä henkilöistä näkivät, että laadukkuutta koulun perehdyttämiseen tuo se, että perehdyttämistä on

ollut mahdollisuus saada, sillä kaikilla kouluilla sitä ei välttämättä ole tarjota. Laadukkuudessa nähtiin kuitenkin kehittämisen varaa. Haastateltujen mielestä seurannalla tuotaisiin lisää laadukkuutta perehdyttämiseen. Seurannan avulla voitaisiin vertailla perehdyttämisen kehittymistä.

”Toki silloin, kun löytää sen ihmisen, jolta kysyy joka osaa siihen kysymykseen, kulloiseenkin kysymykseen vastata, niin kyllä sieltä yleensä hyvää, hyvin laadukasta ja hyvää tietoa tulee.”

”On se... ihan mun mielestä laadukasta, totta kai se riippuu aina siitä henkilöstä, kuka on se henkilö kuinka syvällisesti se perehdyttäjä sitten paneutuu siihen perehdyttämiseen, mutta...hyvä 8.”

”No vaikka jos asteikko vois olla ihan ykkösestä kymppiin, voisin sanoa ehkä seiskan, aina on tietenkin parantamisen varaa.”

Tarvittavaa perehdyttämismateriaalia on koululla runsaasti tarjolla ja se on riittävää, mutta materiaalia ei ajatella pelkästään laadukkuutta tuovana tekijänä. Haastateltavien mielestä laadukkuutta tämän hetkiseen perehdyttämiseen toisivat perehdyttämiseen osallistuvat vastaavan alan koulutuksen ja hyvän ammattitaidon omaava henkilöt, jotka nimetään koululla henkilöstön perehdyttäjiksi. Laadun kannalta tärkeää on myös se, että koko työyhteisö ottaa perehdyttämisen yhteiseksi asiakseen. Tietoa tulee saada riittävästi sekä tarpeen vaatiessa nopeasti.

”No ei noi kansiot tuo pelkästään sitä laadukkuutta.”

”Varmasti ne henkilöt jotka tekee sitä perehdyttämistä. Vaikka ois miten laadukas järjestelmä ja toimintamallit siihen perehdyttämiseen, jos ne sitä tekevät ihmiset ei suhtaudu siihen tietyllä intohimolla ja asenteella, niin silloin se ei onnistu.”

”Sehän olis ihan ihanteellinen, jos pystyis niin, että se ois joku nimetty henkilö, joka aina, kun tulee uus, niin sillä tavallaan olis ne resurssit sitten mennä auttaa sitä. Sehän olis aivan mahtavaa. Se olis sitä laatua.”

7.3 Perehdyttämisessä jokaisella on roolinsa

Perehdyttämisen käynnistämisessä tärkein rooli nähdään rehtorilla, yleensä hän on se henkilö, joka ottaa työntekijän koululle töihin. Esimiehenä hän on tärkeimmässä vastuuasemassa perehdyttämisen kokonaisprosessissa, koska perehdyttäminen alkaa usein jo työhönottovaiheessa. Varsinaisen perehdyttämisen toteuttamisen jakaminen muille työntekijöille nähdään esimiestyötä helpottavaksi teoksi. Haastatellut painottivat, että rehtorin tulee kuitenkin osata osoittaa vastuu perehdyttämisestä selkeästi sille henkilölle, jolle hän on antanut sen toteutettavaksi.

”Mun mielestä ei rehtorin tarvitse yksin vastata tästä varsinaisesta perehdyttämisestä, mut se että hän osoittaa selkeästi sen tehtäväksi jollekin, joka sitten vastaa siitä.”

Yhtälailla vastuu perehdyttämisestä nähdään myös koko työyhteisöllä. Jokaisella työntekijällä on työn aloittamisen ja jatkumisen kannalta jotain tietoa tai taitoa annettavana. Hallinnon alueen perehdyttäminen nimettiin rehtorin lisäksi kanslian vastuulle. Muita tärkeitä perehdyttäjiä haastateltujen mielestä ovat pitkäaikaiset koulunkäynninohjaajat, luokanopettajat, terveydenhoitaja, erityisopettaja.

”Alku aikaan oleelliset ihmiset on totta kai rehtori, toinen on kanslisti ja kolmanneks tulee päivittäisessä työskentelyssä oman luokan avustajat. Hallinnollinen rakennelma rehtorin ja kanslistin, ne osaa neuvoa hyvin monessa asiassa.”

”Periaatteessa kaikilla on siinä roolinsa.”

Perehdyttäminen vaatii oman aikansa. Perehdyttämisprosessin toivottiin alkavan heti työsuhteen alusta. Syksyllä aloittavat perehdytettäisiin kesällä ennen koulujen alkamista tai keskellä lukuvuotta aloittavat ennen sovituksen alkamista. Perehdyttämisen saadakseen, halutaan jopa joustaa omasta työajasta.

”Joku hetki siihen pitäis olla varattuna sillon ennen koulun alkua.”

”Mun mielestä ihan se puolituntiakin aamulla ennen töitä ehtis aika paljon käymään sitä perusasiaa ja tietysti aina matkanvarrella, jos tarvii jotain täydentää, niin sitte muuta.”

Vatjalan koulun perehdyttämisprosessi (Kuvio 6) ajatellaan ajallisena. Prosessi voidaan katsoa muodostavan karkeasti neljästä osiosta.



Kuvio 6. Vatialan koulun perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessin kesto määriteltiin perusasioiden osalta tunneista viikkoon ja työn osalta päivästä kuukausiin. Kestoon vaikuttavat haastateltujen mielestä henkilö itse, hänen aktiivisuutensa, kuinka nopeasti hän sisäistää asiat, työ itse ja työympäristön vaativuus.

”Alku sisään ajo kuukausi, pari työhön sitten ja koulun tavat. Tänkin kokoinen koulu, niin kyl siinä se puolivuotta menee. Puoli vuotta menee siihen, että tuntee olevansa sisällä ihan kunnolla.”

”No jos tiivistää muutamaan tuntiin, niin saa hoidettua. Siihen et pääse, niin kun täysin kärryille riippuen luokasta, menee varmaan ne kolme neljä päivää, siinä saa jonkin näköisen katsauksen, mitä se kuuluis olla.”

7.4 Perehdytyspassi selkeyttää ja tasavertaista koulun perehdyttämiskäytäntöä

Ehdotus perehdyttämiskortin eli perehdyttämispassin käyttöönottamisesta sai haastateltavien keskuudessa erittäin hyvän vastaanoton. Haastateltavien mielestä perehdyttämispassi loisi tasavertaisen ja selkeän perehdyttämiskäytännön koululle. Perehdyttämispassilla varmistettaisiin, että kaikki saisivat perehdyttämisen. Sen avulla myös molemmat osapuolet sitoutetaan perehdyttämisen onnistumiseksi. Perehdyttämispassin tulisi olla selkeä ja helposti hallittavissa.

”No toi kuulostaa ainakin hyvältä idealta just tommonen passi. Ett se on sit tasapuolinen kaikille, et kaikki saa sen saman perehdytyksen. Ehkä siinä säästyy sitä aikaakin, että ei tarvi enää niin kun uudestaan siinä työn ohella, kun monesti työpäivät on muutenkin kiireisiä, niin se on hoidettu siinä perehdytys vaiheessa jo, niin se ei vie aikaa sitten siinä työn ohessa.”

”No se olis mun mielestä isossa roolissa. Tavallaan helpottaisikin sitä perehdyttämistä, kun ois tommonen passi. Tulee kaikki käytyä läpitte. Siitä sitten kun sä oot ruksannu niin tavallaan niin sä olet sitoutunut silloin siihen että sut on perehdytetty.”

Perehdyttämispassilla ajateltiin olevan myös keskeinen rooli työyhteisön kommunikoinnissa.

”No sehän vois olla semmonen, että jokainen kävis sen niinku läpi aina aika ajoin. Passi vois myös olla samalla semmonen, että se vähän niikun... silloin pysähdytään ja keskustellaan ja vaikka, mitä toiveita ja mitä ohjeita. Samalla se tukisi sitä, että opittaisiin ehkä puhumaa toistemme kanssa ja yhteishenkeä.”

Perehdyttämispassissa läpikäytävistä kohdista keskusteltaessa, nousi esille työnaloituksen yhteydessä unohtuvat asiat, kuten käyttäjätunnukset ja salasana. Muita passiin laitettavia kohtia haasteltavien mielestä olivat muun muassa työajat, palkkausasiat, turvallisuusasiat, tilat, järjestyssäännöt ja henkilökuntaan tutustuminen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksesta saadut tiedot avaavat hyvin Vatialan koulun tämän hetkistä perehdyttämistä. Saaduista vastauksista nousee erinomaisesti esille vastaajien omat näkökulmat perehdyttämisen nykytilanteesta ja sen kehittämiskohteista. Perehdyttäminen ei ole yksinkertainen prosessi vaan sen on hyvin laaja. Vatialan koulun perehdyttämistä tutkiessani, pystyin kuitenkin hyvin löytämään ne ongelmakohdat, joihin tulisi kiin-

nittää huomiota työsuhteen alkaessa. Ongelmat ja onnistumiset saivat muotonsa haastateltujen työntekijöiden omien kokemusten kautta. Tutkimuskysymyksinä esitettiin:

- Millaisena nähdään perehdyttämisen nykytilanne Vatialan koulussa?
- Miten riittäväksi koetaan tämän hetkinen perehdyttäminen Vatialan koulussa?
- Kuinka laadukasta perehdyttäminen on Vatialan koulussa?
- Millaisena koulun perehdyttämisprosessi nähdään?
- Millaisena nähdään perehdytyskortin/ perehdytyspassin tarve?
- Miten perehdyttämistä koululla voitaisiin kehittää?

Vatialan koulun perehdyttämisen nykytilanteeseen ollaan enimmäkseen tyytyväisiä. Perehdyttämisen aloittamista helpottaa työyhteisön tapa ottaa henkilö vastaan, jolloin koulun työyhteisöön tuleminen koetaan helpoksi ja miellyttäväksi. Perehdyttämiskansioiden avulla tuetaan aloitettua perehdyttämistä, jolloin kansioiden ajan tasalla pitäminen on enemmän kuin tärkeää. Perehdyttämiskansio on perehdytettävän tuki ja turva koko perehdyttämisprosessin ajan ja kansiosta etsitään aina tarpeen vaatiessa vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

Koulun työyhteisö asettaa tulijalle omat odotuksensa. Työyhteisöön tulijalta odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta sekä halua oppia työyhteisön toiminnasta, työpaikasta ja työstä. Lyra-Katz (2003, 18) tuo esille myös samankaltaisen tutkimustuloksen omassa selvityksessään. Selvityksen mukaan vastavalmistuneiden opettajien omalla aktiivisuudella on suuri merkitys, jotta työyhteisön käytänteistä saadaan selvyyttä töitä aloitettaessa.

Perehdytettävä odottaa vastavuoroisesti vastauksia työyhteisöltään sekä tukea saavuttaakseen työyhteisön asettamat tavoitteet. Tulokkaalle saattaa muodostua työyhteisön odotuksista ja oletuksista tietynlaisia paineita uuteen työsuhteeseen tultaessa, varsinkin henkilölle, joka on entuudestaan tuttu työntekijä työyhteisössä. Tutun tulokkaan ajatellaan osaavan ja muistavan kaikki entiset työhön liittyvät asiat, jolloin perehdyttäminen saattaa unohtua, eikä työntekijällä ole välttämättä rohkeutta vaatia apua. Henkilö tuntee selkeästi tarvetta perehdyttämiselle, mutta tyytyy pärjäämään omin

avuin. Lagerstedtin & Vainiopään (2003, 54) opettajien perehdyttämistä koskevassa tutkimuksessa omin avuin toimiminen eli omatoimisuus voidaan työyhteisössä nähdä tietynlaisena hyveenä. Kynnys kysyä apua, on voitu tässä tilanteessa nähdä työn suorittamisen heikkoutena. Tällöin henkilö ei ole lähtenyt niin helposti etsimään tietoa, koska pelkää muun työyhteisön reaktiota ja mahdollista työstä suoriutumiseen kohdistuvaa arvostelua.

Nykyisen perehdyttämisen ongelmana lyhyissä opettajasijaisuuksissa nähtiin rutinoituneet opettajat, joille ammatissa pitkään olleina on kehittynyt tietynlainen itsestäänselvyys työn suorittamiseen ja työympäristössä toimimiseen. Uuteen työympäristöön tulemist ja työn suorittamista ei osata katsoa uuden opettajasijaisen näkökulmasta. Tämä on kuitenkin tilanne, jossa perehdyttäminen koetaan sijaisen näkökulmasta ehdottomasti tarpeellisena, koska vastuu opettajan sijaisuudessa koetaan suureksi.

Perehdyttämisen onnistumisen kannalta Vatialan koulussa kommunikointia ja yhteistyötä pidetään kirjallista materiaalia tärkeämpänä. Leikas & Rantio (2003,48) tuovat esille tutkielmassaan, että koulunkäynninohjaajan ja opettajan välinen yhteistyö vaatii sosiaalisia taitoja. Työskenteleminen vaatii mahdollisuutta vapaaseen kommunikointiin, viestintätaitoja sekä riittävää molemminpuolista huomioonottamista luokkatyöskentelyssä, mutta myös luokkatyöskentelyn ulkopuolella. Tätä voidaan hyvin soveltaa siihen, kuinka tärkeää keskustelu on opettajien ja koulunkäynninohjaajien luokkatyöhön perehdyttämisessä.

Osa henkilöistä koki, että selkeälle perusperehdyttämiselle ei ole aikaa, vaan se tapahtuu muun työn lomassa. Aikaa kuitenkin toivotaan enemmän, jotta talon käytäntöihin päästään sisälle ja työympäristö tulee tutuksi. Perehdyttämisestä toivotaan myös enemmän henkilökohtaisempaa ja varsinkin nimettyä perehdyttäjää, johon voidaan turvautua ilman, että tuntee häiritsevänsä ketään kysymyksillään. Uudet opettajat hyödyntävät perehdyttämisen saamiseksi tutoria, jonka tehtäväkuvana on muuten auttaa perehdyttämisen jälkeisessä ohjauksessa, mentoroinnissa. Vatialan koululla tutorin työnä mielletään myös tietynlainen perusperehdyttäminen. Suurin tarve perehdyttäjille nähtiin koulunkäynninohjaajien sekä osan opettajien määräaikaaisuuksia ja sijaisuuksia tekevien henkilöiden taholta. Myös Mäkelän (2005, 62-63) tutkimuk-

sessä kiinnitettiin huomiota siihen, että kouluista puuttui perehdyttämiseen selkeästi nimetyt vastuuhenkilöt sekä työhön opastamismenetelmät.

Perehdyttämisen riittävyyttä verrataan saadun tuen määrään. Uusilla vakituisilla opettajilla tutorin ja muun työyhteisön tuki katsottiin riittävyyttä tuovaksi elementiksi oikein ajoitetun perehdyttämisen alkamisen kanssa. Lagerstedt & Vainiopää (2003, 59) mainitsevat kollegoiden tuen kuuluvan niin sanottuihin koulun kirjoittamattomiin sääntöihin koskien perehdyttämistä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat perehdyttämisen tapahtuvan juuri henkilösuhteiden kautta.

Perehdyttäjää ja perehdyttämistä toivotaan alalle kouluttamattomien sijaisten taholta, koska he tulevat usein tekemään koululle työtä vailla mitään alan työkokemusta tai koulutusta. Perehdyttämisen riittämättömyyttä koettiin yleisesti koulunkäynninohjaajien ammattiryhmässä enemmän kuin opettajan työtä tekevien ammatissa. Yhteisesti perehdyttämiseen kaivataan suunnitelmallisuutta, selkiyttämistä, selkeää työnjakoa ja tasapuolisuutta sen toteuttamiseen kaikille taloon tuleville työntekijöille heidän tarpeensa mukaan. Leikas & Rantio (2003, 50) ilmaisevatkin, kuinka tärkeää on koulunkäynninohjaajan työhön perehdyttämisen, työssä ohjaamisen ja oppimisen suunnitteleminen ja toteuttaminen systemaattisena. Mäkelän (2005, 71) tutkimuksesta kävi ilmi, että koulunkäyntiavustajien perehdyttäminen koetaan usein puutteelliseksi.

Vatialan koulussa perehdyttämisen laadukkuus koetaan melko hyväksi. Laadukkuutta tämän hetkiseen perehdyttämiseen tuo, että perehdyttämistä on olemassa ja perehdyttämistilanteissa perehdyttäjällä on taito perehdyttää. Perehdytettävän saamien vastausten sisällön laadukkuus ja perehdytettävän nopea tiedon saaminen sekä perehdyttäjän vankka ammattiosaamisen koetaan myös laadukkaina. Vatialan koulun perehdyttämisen laadukkuutta voidaan kuitenkin vielä parantaa, jolloin yhtenä toivomuksena tuotiin esille perehdyttämisen kokonaisseuranta.

Yleisesti tutkimuksessa mukana olleet henkilöt näkivät perehdyttämisen laadun tärkeänä osana koulun perehdyttämistä. Laadukas perehdyttäminen mielletään uuden työntekijän ja sijaisen huomioon ottavana kaikissa niissä asioissa, joita työnkuva ja henkilön tarpeet vaativat työssä, työyhteisössä ja työympäristössä selviämiseksi. Haastatellut henkilöt tiivistivät laadukkaan perehdyttämisen rakenteeltaan selkeäksi

ja loogiseksi, jolloin työntekijä saa kokonaisvaltaisen kuvan työyhteisönsä perusasioista, toiminnasta ja itsestään työstä.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielestä laadukas perehdyttäminen ohjaa henkilöä toiminnassaan oikeaan suuntaan, jolloin työyhteisön on helpompi antaa positiivista palautetta työntekijälle. Työyhteisö toimii avoimesti ja huolehtii jokaisesta jäsenestään, myös uusista. Laatu on aikaa, aikaa perehdyttää ja aikaa oppia. Laadukkaalla perehdyttämisellä on vaikutusta työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Leikaksen & Rantion (2003, 44) mukaan koulunkäynninohjaajan onkin tärkeää tiedostaa, toimiiko hän työssään oikealla tavalla. Tärkeää on pystyä ennakoimaan ja suunnittelemaan työskentelyä. Tässä auttaa tietoisuus opettajan odotuksista hänen työparia kohtaan, joista ohjaajan on hyvä olla tietoinen ennen luokkaa astumista. Ennakoiva perehdyttäminen helpottaa tilannetta huomattavasti, eikä ohjaajan tarvitse arvuutella tulevia tapahtumia ja tekemisiään luokkatilanteessa.

Perehdyttämisprosessin käynnistämisessä tärkein rooli nähdään rehtorilla, yleensä hän on henkilö, joka ottaa työntekijän koululle töihin. Perehdyttämisprosessin katsottiin alkavan työhönottovaiheessa. Prosessin etenemiseen koulupuolella vaikuttaa työn alkamisen ajankohta. Perehdyttämisprosessi nähtiin tietyllä tapaa ajallisena. Ajallisesti prosessi toimii parhaiten uusilla määräaikaikaisilla ja vakituisilla opettajilla, jotka on valittu kevään aikana virkaansa. Näin prosessi saadaan ajoissa alkuun ja perehdyttämiseen on aikaa ennen koulujen alkamista.

Vastuu perehdyttämisprosessissa nähdään yhtäläillä koko työyhteisöllä. Perehdyttämisen taakan jakaminen muille työntekijöille nähdään esimiehen työtä helpottavana tekona. Vastuun jakamisesta muille työntekijöille toivottiin selkeämpää.

Perehdyttämisprosessi vaatii aikaa ja sen kesto riippuu pitkälti perehdytettävästä itsestään ja hänen työstään sekä kuinka nopeasti hän omaksuu asioita. Prosessin toivottiin alkavan heti työsuhteen alusta. Perehdyttämistä saadakseen, halutaan jopa joustaa omasta työajasta. Yleisesti koulunkäynninohjaajat ja opettajat kokivat perehdyttämisen kestävän perusasioiden osalta tunneista viikkoon ja työn osalta päivistä puoleen vuoteen tai vuoteen. Lagerstedtin & Vainiopään (2003, 55) tutkimuksessa opettajat kokivat perehdyttämisen kestäneen kahdesta viikosta vuoteen. Koulupuolel-

la uudessa koulussa työskentelevän henkilön perehdyttäminen vaatii koko lukuvuoden eri ajankohtien läpikäymisen, että koulun toiminnasta ja käytänteistä päästään perille. Lukuvuosi sisältää hyvin paljon erilaisia teemoja ja juhlapäiviä, jotka osaltaan vaativat uusilta opettajilta, mutta myös koulunkäynninohjaajilta mukana oloa, jotta jatkossa tiedetään, miten toimitaan.

Ehdotus perehdyttämiskortin eli perehdyttämispassin käyttöönottamisesta sai suuren suosion vastanneiden keskuudessa. Perehdyttämispassin tarve nähtiin ajankohtaiseksi ja mielellään heti toteutettavaksi. Perehdyttämispassilla nähtiin rooli tasavertaisen ja selkeän perehdyttämiskäytännön luomiseksi Vatialan koulussa. Perehdyttämispassilla varmistettaisiin, että kaikki saisivat perehdyttämisen ja sen avulla perehdyttämisen molemmat osapuolet sitoutettaisiin onnistuneen perehdyttämisen toteutumiseksi.

Perehdyttämispassista toivotaan selkeää ja helposti hallittava, jopa sähköisessä muodossa toteutettavaa. Perehdyttämispassilla ajatellaan olevan koulun työyhteisössä keskeinen rooli kommunikoinnissa, joka osaltaan varmistaa perehdyttämisen toimimista, kun asioista keskustellaan.

Perehdyttämispassista toivottiin sopivan kokoista, hyvin mukana kulkevaa, mutta toisaalta myös sellaista, johon on tilaa laittaa muistiinpanoja. Perehdyttämispassissa läpikäytävistä kohdista keskusteltaessa, nousi esille työnaloituksen yhteydessä unohutuvat asiat, kuten käyttäjätunnukset ja salasanat. Muita passiin laitettavia kohtia haasteltavien mielestä olivat muun muassa työajat, palkkausasiat, turvallisuusasiat, tilat, järjestyssäännöt ja henkilökunta.

Se, miten Vatialan koulun perehdyttämistä mielestäni voidaan kehittää, siihen vaikuttavat monet asiat. Vatialan koulun perehdyttämisen nykytilanne nähdään ammattiryhmittäin eri tavalla. Tärkeää perehdyttämisen kehittämisen kannalta on kuitenkin perehdyttämisen lähtötilanne, sen nykytilanne, nähdäänkö kehittämiselle tarvetta. Kun lähtötilanne eli tässä tutkimuksessa Vatialan koulun perehdyttämisen nykytilanne selvitettiin tehdyn tutkimuksen kautta, ilmeni kehittämiselle selkeä tarve. Kankaan & Hämäläisen (2007, 25-26) mukaan perehdyttämisen kehittämiseksi on hyvä tutkia ja tehdä tilanneanalyysi, mihin konkreettisiin asioihin perehdyttämisen kehittämisessä pitäisi heti tarttua.

Tutkimustulosten mukaan ensimmäisenä perehdyttämisen kehittämiskohteena nousi esille perehdyttämiskäytäntö, johon haastatellut henkilöt kokivat suurelta osin parantamisen varaa. Perehdyttäminen on kuitenkin toimenpide, jolla työyhteisöön tullut henkilö omaksuu tarvittavat tiedot ja taidot työyhteisöstä ja työstään (Kupias & Peltola 2009, 19). Perehdyttämisen käytännön täytyy olla sen mukainen, että henkilö pystyy oppimaan tiettyjä asioita selviytyäkseen työn ja työyhteisön hänelle asettamista vaatimuksista.

Perehdyttämiskäytännön kehittämiseksi saatujen tutkimustulosten pohjalta ehdotan, että käytäntöä kehitetään selkeämmäksi, loogiseksi ja tasapuoliseksi hyvää suunnitelmallisuutta käyttäen. Tällöin voidaan myös miettiä, miten perehdyttämiselle saadaan sen tarvitsemaa aikaa, koska ajanpuute nähtiin perehdyttämisen yhtenä ongelmana. Perehdyttämisen työnjakoa pitää selkeyttää niin työyhteisölle kuin työyhteisöön tulevalle. Kjelin & Kuusisto (2003, 58) mukaan työroolin selkeys vähentää työyhteisössä vallitsevia epäselvyyksiä perehdyttämisen rooleista ja helpottaa yhteistyön tekemistä. Hyvä suunnitelmallisuus puolestaan on osa hyvää perehdyttämistä, jossa kannattaa ottaa huomioon dokumentointi ja jatkuvuus, kuten myös seuranta ja arviointi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Kangas & Hämäläinen (2007, 25-26) mainitsevat, että kehittämistyön aikana perehdyttämisen kehittämistä koskevissa keskusteluissa pitää antaa tilaa kaikille halukkaille tasapuolisesti esittää näkemyksensä. Näin aiheeseen saadaan mahdollisimman laaja ja näkökulma sekä keskustelun tuloksesta tasapuolinen ja totuudenmukaisempi. Koulun perehdyttämiskäytäntöä mietittäessä täytyy muistaa, että koulun henkilökunta koostuu monesta eri ammattialan henkilöstöstä. Jokaisella tulisi olla yhtäläinen velvollisuus ja oikeus osallistua koulujen toiminnan kehittämiseen. Perehdyttämisessä tulisikin huomioida koko koulun henkilöstö yhtenä kokonaisuutena, jossa jokaisella on jotain annettavaa, niin myös perehdyttämistä ajatellen. Kouluilla tulisikin perehdyttämisen kehittämisessä ottaa huomioon kaikkien mielipiteet ja näkemykset. Perehdyttämistä pitäisi lähteä kehittämään koko henkilökunnan näkökulmasta, ei pelkästään opetuksenjärjestämisen ja opetusalan ammatillisesta näkökulmasta. Näillä näkemyksillä tulee olemaan perehdyttämistä tukeva tarkoitus.

Perehdyttämiskäytäntöä tukevien perehdyttämiskansioiden ajan tasalla pitämistä tulee edelleen jatkaa. Päivityksiä tulisi tehdä useammin. Haastattelujen vastauksista huomiota kiinnitti, että kansioiden tietoja päivitettiin hyvin hitaasti. Kehittämisehdotuksena esitän, että kansioita tarkasteltaisiin tietyin aikavälein, jotta perehdyttämisen tukena toimiva tieto on ajantasaista. Puurtisen (2009) mukaan perehdyttämisen kannalta on hyvin tärkeää, että materiaalia pidetään ajan tasalla ja oppaat tarkistetaan sopivin väliajoin.

Nykyisen perehdyttämiskäytännön kehittämisessä mielestäni tulosten perusteella on tärkeää, että työyhteisöön tulevan uuden työntekijän aktiivisuutta ja asioiden selvittämistä tuettaisiin vielä enemmän. Työyhteisön tulisi antaa vastauksia ja tukea perehdytettävälle vielä nykyistä enemmän ja tulla näin puolitiehen vastaan. Voidaan vastavuoroisesti kysyä itse, onko tulokkaalle kaikki selvää ja missä hän kokee mahdollisesti avun tarvetta. Lisätään mahdollisuuksia kommunikoivalle perehdyttämiselle. Perehdyttäminen on kuitenkin sosiaalinen tapahtuma, jossa eri osapuolten pitää kyetä kommunikoimaan tilanteessa kuin tilanteessa (Penttinen & Mäntynen 2009, 6; Leikas & Rantio 2003,48). Näin työyhteisö voi osaltaan yrittää vähentää tutkimuksessa esille tullutta uuden työntekijän kokemaa painetta uudessa työpaikassa ja tehtävässä. Työn tekeminen tehostuu ja motivaatio lisääntyy. Ennen kaikkea voidaan vähentää myös selän takana puhumista, kun tuodaan molemmin puolin perehdyttämistilanteeseen liittyviä asioita esille, ovat ne negatiivisia tai positiivisia, mutta näin ohjataan tulokasta oikeaan suuntaan. Oppiakseen ja kehittyäkseen perehtyjä tarvitsee palautetta ja varsinkin silloin, kun kyseessä on aivan aloittelija (Kupias & Peltola 2009,136)

Tutkimuksessa erityisesti huomiotani kiinnitti lyhyitä opettajien sijaisuuksia tekevät henkilöt, joille sijaisuuksia talossa oli kuitenkin kertynyt yhteensä yli kuukauden verran. Heidän keskuudessaan perehdyttäminen koettiin heikoksi. Lyhytaikaisiin työsuhteisiin pitää perehdyttää yhtälailla kuin pitempiin (Santalahti 2007, 3). Pääasiassa nämä sijaiset olivat opettajan työhön kouluttamattomia. Kouluttamattomien sijaisten käyttämisessä pitää huomioida heidän kykenemättömyys hahmottaa koulun ja sen työn käytänteitä, koska heillä ei ole koulutuksen tuomaa oppia työhön. Nämä henkilöt ovat iso riski opettajien sijaisuuksissa joka suhteessa, niin vastuunottamisessa kuin turvallisuuteen liittyvissä seikoissa. Heidän perehdyttämiseen tulisi kiinnittää

huomiota enemmän. Epäpäteviä sijaisia käytettäessä, pitäisi heidät olla perehdytettynä jollain tapaa ennen kuin heitä voidaan ottaa opetustehtäviin sekä antaa oppilaita heidän vastuulleen. Koulujen sijaispankkeihin ilmoittautuneet sijaiset pitäisi ennakoon perehdyttää tehokkaasti. Valtion koulussa perehdyttäminen voitaisiin hoitaa itse kaikille kouluun ennakoon ilmoittautuneille sijaisille. Tämä voitaisiin mahdollistaa myös kaikille muillekin kouluille ja heidän sijaisilleen, jolloin hyöty olisi kaikille yhteinen. Tämä vaatii aikaa ja rahaa.

Tutkimuksen perusteella tulisi opettajien ja koulunkäynninohjaajien yhteistyötä tiivistää entisestään. Tämä on hyvin tärkeää varsinkin uudelle koulunkäynninohjaajalle sekä niille ohjaajille, jotka työskentelevät monien eri opettajien työparina. Koulunkäynninohjaajan on hyvä tietää, miten opettaja haluaa hänen työskentelevän luokkatilanteessa. Näin vähennetään epävarmuutta ja työstä muodostuu mielekkäämpää. Kankaan & Hämäläisen (2007,17) mukaan perehdyttäminen on oppimistilanteena parhaimmillaan vuorovaikutuksellista, keskustelemista, kyselemistä, molemminpuolista kuuntelemista ja kannustamista, joka kehittää niin perehdytettävää kuin perehdyttäjää.

Koulun käyttöön tulisi kehittää hyvällä ja suunnitelmallisella yhteistyöllä, kaikki ammattiryhmät huomioonottamalla sekä kunnan yleistä ohjeistusta noudattamalla perehdyttämiskortti eli perehdyttämispassi onnistuneen perehdyttämisen takaamiseksi. Perehdyttämispassin avulla taataan muun muassa turvallisuuskäytänteiden varmistaminen henkilökunnan keskuudessa. Yhtenä kohtana perehdyttämispassissa tulisi olemaan turvallisuusohjeiden läpikäyminen sekä muiden turvallisuusasioihin liittyvien kysymysten selvittäminen taloon tulevalle työntekijälle. Perusopetuslaissa viitataan turvalliseen opetusympäristöön (Perusopetuslaki 628/1998, 29 §.). Perehdyttämisen kokonaisuurannan laadukkuus paranee perehdyttämispassin myötä ja sen avulla varmistetaan mahdollisimman laadukas perehdyttäminen. Santalahden ym. (2007, 6) mukaan perehdyttämiskortti on hyvä muistilista perehdytettävistä asioista niin perehdytettävälle kuin perehdyttäjälle. Perehdyttämiskortti toimii perehdytettävän kehittämisvälineenä, jonka avulla hän pystyy arvioimaan sekä pohtimaan opittavia asioita. (Kupias & Rajala 2009, 163.)

Koska perehdyttämiskortilla eli perehdyttämisspassilla oli tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielestä heti tarvetta, tein alustavan kehitysehdotuksen mahdollisesta Vatialan koululla käytettävästä perehdyttämisspassista (liite 2) osittain Kangasalan kunnan antamaa perehdyttämisen muistilistaa hyödyntäen.

Kaikkein viimeisimpänä ja tärkeimpänä kehittämis ehdotuksena tutkimustulosten pohjalta esitän, että perehdyttäminen pitää saatujen tulosten perusteella toteuttaa kaikille taloon tuleville työntekijöille heidän tarpeensa mukaan. Erityisesti nostan esille koulunkäynninohjaajien perehdyttämisen, joka nousi esille kaikkein voimakkaimmin perehdyttämisen puutteellisuudesta kärsivänä ammattiryhmänä. Koulunkäynninohjaajien perehdyttämiseen tulee ehdottomasti kiinnittää huomiota perehdyttäjän käyttöä lisäämällä. Perehdyttäjän valinnassa pitää kuitenkin miettiä, onko se yhden vai useamman henkilön vastuulla. Kupias & Rajala (2009, 37) huomauttavat, että yhtä henkilöä käytettäessä vaarana on, että perehdyttäminen on liikaa yhden henkilön innostumisen ja osaamisen varassa. Perehdyttäjän roolin tulisi olla myös laaja, jolloin hän koordinoisi taloon tulevan työntekijän koko perehdyttämisen. Hänen tehtävänään olisi miettiä muidenkin tarvittavien perehdyttäjien linkittämisen osaksi tulokkaan perehdyttämisprosessia. (Kupias & Rajala 2009, 83.)

9 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI

Perehdyttäminen opinnäytetyön aiheena oli mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Perehdyttämisellä on erittäin suuri vaikutus työntekijöiden sopeutumiseen osaksi työpaikan työyhteisöä ja sen toimintaa. Se, miten perehdyttäminen hoidetaan työpaikalla, heijastuu työympäristöön työntekijöiden välityksellä ja näkyy työntekijöiden työhyvinvoinnissa.

Perehdyttämisen tutkiminen Vatialan koulussa oli ajankohtainen. Työyhteisössä on tapahtunut viime vuosien aikana paljon muutoksia. Koulussa ei pääasiassa työskentele opettajia, vaan koulunkäynninohjaajien määrä on kasvanut vuosi vuodelta yhä suu-

remmaksi. Voidaan puhua, että jokaista luokanopettajaa kohti on yksi tai jopa kaksi koulunkäynninohjaajaa.

Mitä enemmän työntekijöitä on, sitä enemmän työpaikoilla tapahtuu muutoksia ihmisten työelämässä. Sijaisten sekä uuden henkilökunnan tarve on lisääntynyt ja sen myötä työsuhteeseen tulevien työntekijöiden keskuudessa perehdyttämiseen kohdistuvat vaatimukset kasvaneet. Perehdyttämisen kehittämiseen kohdistuvat odotukset ja muutostarpeet saatiin tietoon vain tutkimuksen kautta.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin erittäin hyvin. Haasteellisuutta tutkimuksen tekemiseen aiheutti kuitenkin tutkimuksen rajaaminen, joka lopulta sai muotonsa asetettujen kriteereiden avulla. Kvalitatiivinen menetelmä sopi hyvin tämän kaltaiseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvällistä tietoa tutkitavasta aiheesta.

Lopputulosta yleisesti arvioitaessa, se miksi tutkimustuloksissa päädyttiin saatuihin tuloksiin ja niiden kautta tiettyihin kehittämisohdotuksiin voi johtua tietyistä taustatekijöistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi koulunkäynninohjaajien kohdalla ammatin jatkuvasti kokemat muutokset työnsisällössä sekä työn epävarmuus.

Koulunkäynninohjaajan ammatti on yleistynyt vasta 1990-luvun loppupuolella ja vielä voimakkaammin 2000-luvulla. Ammattina se etsii vielä lopullista muotoaan eikä ole ammattina vielä niin kehittynyt ja vakaa kuin opettajan ammatti. Koulunkäynninohjaajien tarpeellisuus kouluissa riippuu oppilaiden tarvitseman tuen määrästä. Myös työnkuva vaihtelee päivittäisten tilanteiden mukaisesti. Nämä voivat vaikuttaa siihen, että mielenkiinto heidän perehdyttämiseen jää vähemmälle kuin opettajien.

Valmis tutkimus esitellään Vatialan koulun rehtorille sekä työntekijöille. Opinnäytetyöstä jaetaan omat versiot Kangasalan kunnan Sivistystoimeen, johto- ja laatutyöryhmälle sekä opetuskoordinaattorille. Tutkimuksen tietoja voidaan hyödyntää jatkossa kunnan koulujen perehdyttämisen kehittämisessä, sillä perehdyttämällä tulee olemaan tärkeä asema koululaitoksissa. Tulevaisuudessa tullaan yhä enemmän kiinnittämään huomiota koulujen toimintaan monella eri tasolla ja tämä vaikuttaa myös

epäsuorasti koulujen henkilökunnan perehdyttämiseen erinäisten kehitettävien asioiden kautta, kuten laatutyössä. Lisääntyneet kriisitilanteet ja muuttuva yhteiskunta edellyttävät kouluilla yhä enemmän kehittämistyötä turvallisuuden johtamiseen ja näin myös henkilöstön johtamiseen. Henkilöstön osaamiseen tullaan kiinnittämään huomiota ja sen vaikutusta koulun tarjoamaan laadukkaaseen ja turvalliseen oppimisympäristöön. Näillä elementeillä tulee olemaan myös omat painonsa kuntien houkuttelevuudessa lapsiperheitä ajatellen.

Perehdyttäminen aiheena tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin koulun opetuspuolella. Tämän opinnäytetyön jatkoksi on mahdollista tutkia keskitetysti Kangasalan kunnan koulunkäynninohjaajien perehdyttämisen kehittämistä ja tätä kautta työhyvinvoinnin parantamista kouluilla. Toisena tutkimusaiheena näen kunnan koulujen perehdyttämisen nykytilanteen kartoittamisen sekä Kangasalan kunnan sivistystoimen oman kouluille suunnatun perehdyttämisohjelman kehittämisen.

Mitä enemmän tiedetään perehdyttämisen epäkohdista, sitä paremmin kehittämistyötä pystytään tekemään ja perehdyttämistä ohjamaan oikeaan suuntaan sekä toimivammaksi. Perehdyttäminen ajatellaan koko työyhteisön asiana ja tehtävänä. Tämä edellyttää siis myös sen, että koko työyhteisö nähdään siinä mukana.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uud.p. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.
- Blomqvist, K. 2009. Perehdyttäminen ja perehdyttämisstrategia koulussa. Teoksessa K. Huhtanen & S. Keskinen (toim.) Rehtorius peliäkö? Helsinki: OKKA-säätiö, 165-184.
- Enäkoski, R. n.d. Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön. Viitattu 19.2.2012. <http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=2318>
- Eskola, J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan unionin www-sivut. Viitattu 3.3.2012. <http://europa.eu/>
- Goodwin, P. 2008. Dealing With Lack of Motivation. Viitattu 19.2.2012. <http://www.youtube.com/watch?v=ed8EXGD5zWs&feature=channel>
- Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Vallila (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, H.L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj.p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korj.p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? 2.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangasalan kunnan www-sivut. Viitattu 16.5.2012. <http://www.kangasala.fi>.

Kangasalan kunta. Hyvä työpaikka. Hallintokeskus 2004.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 92. Viitattu 25.2.2012. <http://dissertations.jyu.fi/studbusi/9789513940157.pdf>

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja.2002. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kupias, P. 2012. Mentoroinnin mahdollisuudet kehittämisessä. Viitattu 25.2.2012. <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/144-mentoroinnin-mahdollisuudet-kehittamisessa>

Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsingin: Palmenia.

Kuntatyönantajien www-sivut. Viitattu 7.3.2012. <http://www.kuntatyönantajat.fi>.

Lagerstedt, S. & Vainionpää, A. 2003. Perehdyttäminen – Silta vastavalmistuneen opettajan mielikuvasta työkuvaan. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 6.3.2012. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10332/G0000205.pdf?sequence=1>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.2007/334 muutoksineen.

Leikas, R. & Rantio, P. 2003. ”Taiteilua opettajan ja oppilaan välissä – olla huomaamaton, mutta tehokas” Koulunkäyntiavustajan työn arkikäytänteet koulussa. Jyväskylän yliopisto. Erityispedagogiikan laitos. Erityispedagogiikan pro gradu-tutkielma. Viitattu 6.3.2012. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/7805/G0000161.pdf?sequence=1>

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Sarja B opimateriaalia, osa 4.

Lohiranta, M. 2012. Työsuojeluvaltuutettu, Kangasalan kunta. Kangasala. Henkilökohtainen haastattelu 5.3.2012. Haastattelijana Outi Koivisto. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Lyra-Katz, A. 2003. Selvitys vastavalmistuneiden luokanopettajien kokemuksista työelämässä. Työssä ja opiskellen –opetuksen kehittämishanke. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Viitattu 6.3.2012. <http://www.helsinki.fi/behav/opiskelu/loselvitys.pdf>

Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Oy. Viitattu 3.4.2012. <https://www.booky.fi/lillukka.samk.fi/lainaa/1005?action=loan>

Mäkelä, N. 2005. ”Samassa veneessä me ollaan” – käsityksiä luokanopettajan ja koulunkäyntiavustajan vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Tampereen yliopisto. Opettajan koulutuslaitos Hämeenlinna. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.4.2012. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00737.pdf>

Oppilaitosten turvallisuus. Työryhmän raportti. Helsinki: Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisut 40/2009. Viitattu 1.3.2012. [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/6302A1CE9D552758C22576B0002390F2/\\$file/402009.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/6302A1CE9D552758C22576B0002390F2/$file/402009.pdf)

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus –ennakoivaa työsuojelua. 2.p. Työturvallisuuskeskus TTK Viitattu 16.2.2012. http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Perusopetuslaki. 1998. L 21.1.2008/628 muutoksineen.
Puurtinen, S. 2009. Perehdyttäminen ja ohjaaminen. Viitattu 26.2.2012. <http://www.valkky.fi/tiedostot/Perehdyttaminen%20ja%20ohjaaminen%20joulukuu%202009.pdf>

Rainio, P. 2005. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 20.2.2012. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Documents/perehdyttamisoas.pdf>

Santalahti, M., Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. 2007. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. 2.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työsuojeluhallinnon www-sivut. Viitattu 14.5.2012. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/>

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Helsinki: Inforviestintä.

Väistö, R. 2004. Mentorointi yksilön ja työyhteisön kehittämisen mahdollistajana. Teoksessa R. Väistö (toim.) Mentorointi, ammatillisen kasvun ja työyhteisön kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu julkaisuja C: Tiedotteita 20.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1

Haastattelukysymykset

- **Perehdyttämisen nykytilanne**

- Miten koet tämän hetkisen perehdyttämisen nykytilanteen?
- Millaisia ajatuksia nykyinen perehdyttäminen herättää sinussa?
- Missä perehdyttäminen on onnistunut?
- Mitä tekisit toisin tämän hetkisessä perehdyttämisessä eli miten kehittäisit perehdyttämistä?
- Miten riittäväksi koet tämän hetkisen perehdyttämisen?

- **Perehdyttämisen laadukkuus**

- Mitä mielestäsi on laadukas perehdyttäminen?
- Miten laadukkaaksi koet tämän hetkisen perehdyttämisen?
- Mikä tuo laadukkuutta mielestäsi tämän hetkiseen perehdyttämiseen?

- **Koulun perehdyttämisprosessi**

- Kuka tai ketkä perehdyttivät sinua, kun tulit koululle töihin?
- Ketkä mielestäsi ovat tärkeässä roolissa koulumme perehdyttämisessä ja missä tilanteissa?
- Kuinka paljon arvelet aikaa tarvittavan perehdyttämiseen koulullamme, kun kyseessä on perusasiat, työ, muu?
- Mihin mielestäsi kannattaisi eniten käyttää aikaa perehdyttämisessä?

- **Perehdytyspassi**

- Perehdytyspassin tarpeellisuus (Jos koululla otettaisiin käyttöön)?
- Millaisena näkisit perehdytyspassin roolin koulumme perehdyttämisessä?

- Mitä ehdottaisit oman ammattisi näkökulmasta tärkeäksi perehdytyspassiin laitettavaksi kohdaksi, johon tulokkaan olisi hyvä perehtyä?
- Onko muuta mitä haluat kertoa tai sanoa perehdyttämiseen liittyen?



VATIALAN KOULU

PEREHDYTTÄMISPASSI

PEREHDYTETTÄVÄ TYÖNTEKIJÄ

PEREHDYTTÄMISEN VASTUUHENKIÖ

VATIALAN KOULUN PUHELINNUMEROT

VS.REHTORI Antti Luoma	040 737 6890
AVUSTAVA REHTORI Jarkko Liuha	040 133 6747
KANSLIA Outi Koivisto	040 133 6756
ERITYISOPETTAJA Minna Holttinen	040 133 6746
LIIKUNTAVASTAAVA Jarkko Liuha	040 133 6747
OPETTAJAT 1 Yläkäytävä Päivi Savolainen	040 133 6748
OPETTAJAT 3 Alakäytävä Arja Määttä	040 133 6750
VAMMAISOPETUS Satu Prusi	040 133 6751
VAMMAISOPETUS Mari-Johanna Keski-Orvola	040 133 6752
VAMMAISOPETUS Markku Oksi	040 133 6487
ERITYISOPETTAJA Paula Lindstedt	040 133 6753
ESIOPETUS Marika Lindell ja Hannele Antikainen	040 133 6754
VAMMAISOPETUS Katja Lehtoniemi	040 133 6755
HENKILÖKUNNAN HUONE	040 133 6749
IP-KERHO VATIALAN KOULU	050 364 2542
POPPIS VATIALAN KOULU	050 469 9714
KOULUTERVEYDENHOITAJA Laura Ristolainen	050 415 2290
KIINTEISTÖNHOITAJA Pekka Muikku	050 380 3328
SIISTIJÄT	050 373 8642
KEITTIÖ	050 449 1169

Vatialan koulu ja henkilöstö	opastettu	vastuu	tarkistettu
• Rehtori (hänen sijaisensa)			
• Koulun henkilöstö			
• Koulun tilat			
Koulun toimintatavat	opastettu	vastuu	tarkistettu
• Mitä koulun henkilöstöltä odotetaan?			
• Puhelin, tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)			
• Vaitiolovelvollisuus, salassapito			
• Työajat (päivittäiset, lukuvuosi)			
Työsopimus, työasiat	opastettu	vastuu	tarkistettu
• Työsopimus/virkamääräys			
• Työajat, työvuorot, tauot, yli- ym. työt (työvuorolista)			
• Vuosilomat			
• Sairauspoissaolot, ilmoitusvelvollisuus			
• Muut poissaolot (tutkimukset, tilapäinen hoitovapaa, yksityisasiat jne.)			
• Tukiopetustunnit ja kerhotunnit			
• Opettajan sijaistaminen (koulunkäynninohjaajat)			
• Opettajan sijaistaminen (opettajat) OTO ja OTU			
Palvelusuhde ja palkka-asiat	opastettu	vastuu	tarkistettu
• Palkan määräytyminen			
• Palkanmaksutiedot ja tuntilista			

• Palkka ja palkanmaksu			
• Verokortti			
• Populus-tunnukset (käyttäjätunnus ja salasana)			
• Palkkasihteeri			
• Määräaikaisuus, koeaika, irtisanoutuminen			
• Työsuhteen päättyessä (lopputili)			
• Työtodistus/Palvelustodistus			
Oma työ	opastettu	vastuu	tarkistettu
• Oma työpiste (luokkatilat)			
• Avaimet			
• Sähköposti (käyttäjätunnukset)			
• Wilma ja Kankoulu (käyttäjätunnukset)			
• Lokerikot			
• Henkilökuntatilat			
• Ruokailu, kahvi			
• Siisteys, järjestys (tiskivuorot)			
• Kulkutiet, hätäpoistumistiet			
• Työmatka, pysäköinti, pyörät, bussi			
Työterveyshuolto	opastettu	vastuu	tarkistettu
• Työhöntulotarkastus (Lääkärintodistus)			
• Työterveyshuolto			
• Tyky-toiminta			
• Päihdeasiat			

<ul style="list-style-type: none"> • Tapaturmat, vakuutukset, eläkeasiat 			
Turvallisuus	opastettu	vastuu	tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen omaisuus 			
<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuuskansio 			
<ul style="list-style-type: none"> • Pelastussuunnitelma, hälytystilanne toiminta tulipalossa tai muussa onnettomuudessa, 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ensiapu (ensiapuvälineet) 			
<ul style="list-style-type: none"> • Lääkekaappi 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ohjeet uhka- ja väkivaltatilanteen varalta 			
<ul style="list-style-type: none"> • Kiusaamisen ja häirinnän kieltäminen, itseen kohdistuvasta tai muusta häirinnästä ilmoittaminen 			
Perehdyttäminen ja koulutus	opastettu	vastuu	tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttämiskansiot 			
<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus 			
Tiedottaminen ja posti	opastettu	vastuu	tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> • Valtion koulun tiedottaminen 			
<ul style="list-style-type: none"> • Muu tiedottaminen (Intranet, Kangastus ym.) 			
<ul style="list-style-type: none"> • Posti (sisäinen ja ulkoinen) 			
Perehdyttämisen palautekeskustelu	Sovittu		Pidetty

TERVETULOA JOUKKOOMME!



T. VATIALAN KOULUN VÄKI